

Sari Närhi

HUOMIOIMISKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ

Kartoitus kohdeyritykselle

Huomioimiskäytäntöjen kehittäminen case-yrityksessä

Kartoitus kohdeyritykselle

Sari Närhi
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Sari Närhi

Opinnäytetyön nimi: Huomioimiskäytäntöjen kehittäminen case-yrityksessä - Kartoitus kohdeyritykselle.

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: syksy 2018

Sivumäärä: 62 + 20 (luottamuksellisia liitteitä 6 sivua)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstöetuja ja työntekijöiden huomioimiskäytäntöjä osana palkitsemisjärjestelmää sekä niiden merkitystä työntekijän organisaatioon ja työhön sitoutumisessa. Työ toteutettiin suomalaiselle IT-alan keskisuurelle toimeksiantajayritykselle osana yrityksen henkilöstöetujen kehittämistyötä.

Työssä hyödynnettiin palkitsemisen sekä työhön sitoutumisen ja sitouttamisen tietoperustan lisäksi palvelumuotoiluprosessin näkökulmaa. Lisäksi tuotiin esille suomalaisen verotuslainsäädännön ja -käytännön vaikutusta henkilöstöetuihin. Tutkimus on case-tapaustutkimus, joka toteutettiin toiminnallisella otteella hyödyntäen kvalitatiivisen tutkimuksen työtapoja.

Työn tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä yrityksessä olevista henkilöstöeduista sekä huomioimis- ja muistamiskäytännöistä. Näkemyksiä kartoitettiin esimieshaastatteluiden ja työntekijöiden työpajojen kautta. Tuloksena syntyi näkemys siitä, millaisia käytännön toimia toimeksiantajayrityksen työntekijät arvostavat ja arvostetaanko nykyisiä toimeksiantajayrityksessä käytössä olevia huomioimisen tapoja.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstöetujen ja huomioimiskäytäntöjen nykyinen kokonaisuus koettiin kattavaksi ja hyväksi kokonaisuudeksi etujen osalta. Toisaalta työn rajauksen ulkopuolelle jätetyt palkitsemiseen liittyvät asiat koettiin tärkeiksi eikä henkilöstöeduilla voida korvata palkitsemisen muita osia. Henkilöstöetujen osalta kaivataan ajankohtaista ja relevanttia tietoa eduista, yksilöllisyyden huomioimisesta sekä jokapäiväiseen elämään vaikuttavia ja sitä helpottavia asioita.

Jatkossa henkilöstöetujen kehittämisen kannalta työn tuloksia pitää arvioida osana suurempaa kokonaisuutta. Etujen kokonaisuuden monipuolisuus ja kattavuus kannattaa säilyttää, mutta yksittäisten etujen tuomaa arvoa yksittäiselle työntekijälle sekä edun kustannustehokkuutta tulisi arvioida ja panostaa etuihin, jotka ovat vaikuttavuudeltaan kustannustehokkaita.

Asiasanat: Palkitseminen, henkilöstöetu, henkilöstöetujen arvostaminen, työhön sitoutuminen, palvelumuotoilu.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business, Management and HRM

Author: Sari Närhi

Title of thesis: The assesment of employee benefits in case company – A survey for the client

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2018

Number of pages: 62 + 20 (includes 6
pages of confidential appendices)

This thesis deals with employee benefits as a part of total reward system of a company. The meaning and significance of the benefits as well as the consideration of the employees by the company are assessed relative to the engagement of the employee to the work and employer. This survey was implemented as a part of the development of employee benefit program. The client of the survey was a medium-sized Finnish company working in IT-sector.

The contextual grounds include reward system and engagement aspects as well as the service design process viewpoint. In addition, the taxation legislation and tax officer's practices put into practice were studied. This thesis is a case study, which was implemented as a qualitative research with a functional grip.

The aim of the survey was to map out supervisors' and employees' opinions and points of view concerning the company's employee benefits as well as opinions and points of view concerning the ways the company shows appreciation to the employee. The opinions were studied by using supervisors' interviews as well as employees' workshops. The survey resulted in the idea how and what benefit the employees appreciate and how is the situation with the current benefits.

The results show that the ways how the company shows consideration for the employees were evaluated to cover the employees well as a whole. On the other hand, the issues left out of the scope of this survey (financial rewards, paying for performance, the work content, working times etc.) were considered important and the ways of considering employees and the benefits in the scope of this survey couldn't compensate these issues. On the employee's point of view, it's important to get easily current, relevant information concerning the employee benefits, individual consideration as well as to have benefits which make one's everyday life easier and more comfortable.

The next step in the development process is to connect the results of this survey to a greater entity as well as to a financial connection. The versatility and the coverage of the benefits should be kept. The cost-effectiveness of each benefit should be, however, be evaluated. The way to invest mainly in the effective benefits should be found.

Keywords:

Reward system, employee benefit, assessment of employee benefits, engagement, service design

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ	9
2.1	Palkitsemispolitiikka	12
2.2	Uusia tuulia työntekijän kokemassa työpaikan henkilöstöetujen arvostuksessa	14
3	TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN TYÖYHTEISÖÖN	17
3.1	Työtyytyväisyys ja työhön sitoutumisen tunne	18
3.2	Sitoutumisen tunteeseen vaikuttavat tekijät	21
4	HENKILÖSTÖEDUT JA VEROTUS	23
4.1	Verotettava ansiotulo	23
4.2	Veronalaisuuden ulkopuolelle jäävät etuudet	24
5	PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA	26
5.1	Palvelupolku	28
5.2	Kontaktipisteet	29
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	30
7	MENETELMÄT	32
7.1	Kvalitatiivinen tutkimus	32
7.2	Työtapana haastattelu	33
7.3	Työtapana työpaja	33
7.4	Tulosten luotettavuus	34
8	KARTOITUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
9	KARTOITUKSEN TULOKSET	38
9.1	Esimiesten haastattelut	38
9.2	Työpajojen analyysi	41
9.3	Tulokset palvelumuotoilun näkökulmasta	46
10	KARTOITUKSESTA KÄYTÄNTÖÖN ELI JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	48
10.1	Verotuksellinen näkökulma	49
10.2	Huomioimisen aineellinen osuus	52
10.3	Palvelumuotoilun näkökulma	53
10.4	Palvelupolun osat muistamiskäytännöissä	53
10.5	Merkkipäivämuistamisten tapauksessa	55
11	POHDINTA	56

LÄHTEET.....	58
LIITELUETTELO.....	61
LIITTEET	62

1 JOHDANTO

Palkitseminen on tärkeä osa yritysten ja organisaatioiden toimintaa. Palkitsemisjärjestelmä on laaja kokonaisuus ja kokonaisuus voidaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin elementteihin. Sisällöllisesti palkitsemisjärjestelmään kuuluvia asioita ovat mm. rahalliset palkkiot, työaikaan tai työn tekemispäikkaan tai -tapaan liittyvät sopimukset/käytännöt, mahdollisuus vaikuttaa työhönsä sekä henkilöstöedut. Toimiva, kannustava ja motivoiva palkitsemisjärjestelmä osana toimivaa kokonaisuutta saa työntekijät antamaan parhaan panoksensa työlle, tuottamaan tulosta sekä sitouttaa työntekijät yrityksen arvoihin, päämääriin ja toimintaan. Tässä työssä tarkastellaan henkilöstöetuja ja työntekijöiden huomioimiskäytäntöjä osana palkitsemisjärjestelmää sekä niiden merkitystä työntekijän organisaatioon ja työhön sitoutumisessa.

Työn viitekehyksessä keskitytään tarkastelemaan henkilöstön huomioimisen tapoja ja niiden vaikutusta työhön sitoutumisessa. Henkilöstön huomioimisen tapoja tarkastellaan myös suhteessa kansalliseen verotuslainsäädäntöön ja verotuslainsäädännön luomia rajoitteita palkitsemisen tähän osa-alueeseen. Lisäksi viitekehyksessä tarkastellaan palvelumuotoiluprosessia ja sen vaiheita, jotta kehittämistehtävässä tunnistettaisiin henkilöstön huomioimiskäytännöistä muistamiskäytäntöjen palveluprosessin vaiheita.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii suomalainen IT-alan yritys, joka sekä tuottaa R&D palveluja omien sekä asiakkaidensa tarpeisiin että kehittää ja myy oman tuoteportfolion tuotteitaan. Kooltaan yritys on keski-suuri. Yrityksellä on toimipaikkoja Suomessa viidellä paikkakunnalla ja ulkomailta yritys toimii neljässä maassa. Asiakkaita on ympäri maailman. Kehittämistehtävässä osallistujat ovat yrityksen päätoimipisteessä työskenteleviä henkilöitä.

Tässä kehittämistehtävässä tarkastellaan pääasiassa toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmän henkilöstöeduista niitä, jotka tarjotaan koko henkilöstölle eikä niistä tule saajalleen verotuksellisia seuraamuksia. Tällaisia ovat mm. huomioimiskäytännöt, jotka sisältävät muun muassa yhteisiä tapahtumia, organisaatiokulttuuria luovia toimintatapoja sekä yhteishenkeä kohottavia toimintatapoja. Lisäksi erityisesti palveluprosessin kannalta tarkastellaan muistamiskäytäntöjä, joita ovat mm. merkkipäivämuistamiset ja työuran huomioivat muistamistavat. Tässä työssä ei käsitellä säännöllisen rahallisen palkitsemiseen (mm. palkka, bonukset, tulospalkkiot), työaikaan (mm. joustavat työajat, etätyö, osa-aikatyö), työn sisältöön tai työtehtäviin liittyviä etuja.

Henkilöstön huomioimiskäytäntöjä tarkastellaan työntekijöiden kokemusten kautta haastattelujen ja työpajatoiminnan avulla. Kehittämistehtävän tuloksena syntyy kartoitus työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista toimeksiantajayrityksen huomioimiskäytännöistä. Kartoituksessa on päämääränä selvittää, millaisia käytännön toimia toimeksiantajayrityksen työntekijät arvostavat ja arvostetaanko nykyisiä toimeksiantajayrityksessä käytössä olevia huomioimisen tapoja. Lisäksi kartoituksen tuloksia tarkastellaan käytännön toimivuuden kannalta verotuslainsäädännön kannalta. Palveluprosessin vaiheita tarkastellaan huomioimiskäytäntöihin kuuluvien muistamiskäytäntöjen osalta. Opinnäytetyön tuloksia käytetään apuna toimeksiantajayrityksen henkilöstöetujen kehittämisessä.

2 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ

Organisaation työntekijöiden henkilöstöedut ovat osa organisaation palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmä linkittyy kiinteästi muun muassa johtamiseen ja yrityskulttuuriin. Tämän opinäytetyön viitekehyksenä tarkastellaan pääosin kustannustehokkaan ja toimivan palkitsemisjärjestelmän peruseriaatteita. Tätä perustaa syvennetään soveltuvien osien liitteillä. Henkilöstöetujen osaa palkitsemisessa tarkastellaan niin case-yrityksen alaa koskevien selvitysten kuin esimerkkienkin kautta. Tieteellistä tutkimustietoa henkilöstöetujen merkityksestä työsuhteeseen on vaikeasti saatavilla (Giancola 2012, 296).

Kokonaisuudessaan palkitsemisprosessi on monitahoinen asia, joka koskettaa organisaation kaikkia tasoja. Palkitseminen

- on johtamisväline, jonka avulla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä
 - kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti
 - tukee organisaation menestymistä, kun palkitsemisperusteet ovat oikein valitut
 - tulee nähdä panostuksena, jolla aikaansaadaan tuotos ja kehitetään toimintaa. Tavoitteena palkitsemisella on kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja kehittäminen.
 - tulee kytkeä niihin tekijöihin, joilla tuottavuutta parannetaan nyt ja pitkällä aikavälillä.
- (Kauhanen, 2012, 96-98.)

Palkitsemisen kokonaisuuden tulisi ottaa kantaa siihen, millaisista asioista halutaan palkita, mikä on tulosten taso, josta palkitaan sekä miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken (Kauhanen, 2012, 96-98). Tärkeää palkitsemisjärjestelmän toimivuudelle on, että palkittava kykenee selkeästi hahmottamaan oman toimintansa ja palkkion välisen yhteyden. (Alaräisänen 2014, 53.) Liitteellä 1. on kuvattu hyvän palkitsemisjärjestelmän tunnuspiirteitä.

Tärkeää onnistuneessa palkitsemisjärjestelmässä on perusteiden selkeys ja tasapuolisuus. Kaikilla tulee olla realistisesti mahdollisuus saavuttaa palkkio. Palkitsemisen nykytilaa Suomessa kuvailevassa väitöskirjasta selviää, että verotukselliset tekijät rajoittavat eniten palkitsemisen kehittymistä. Palkitsemista käytettäisiin yrityksissä mielellään suuremmassakin mittakaavassa, mutta palkitsemisen verotus koetaan kuitenkin niin vaikeaksi, että vaarana on uusien käytäntöjen

sivuuttaminen kokonaan. Myös palkitsemisen innovatiivisen käytön esteenä nähdään suurena tekijänä verotukselliset syyt. (Alaräisänen 2014, 121 & 152.) Kuitenkin onnistunut palkitsemisjärjestelmä sitouttaa ja motivoi työntekijöitä. Huomionarvoista on myös, että työhyvinvointiin panostaminen on osa palkitsemista. (Y-studio 2017, viitattu 21.8.2018.)

Yksi palkitsemisen haasteista syntyy siitä, että kaikkien työntekijöiden palkitseminen samalla tavalla vähentää usein hyvin suoriutuvien työntekijöiden motivaatiota. (Green 2015, 104; Alaräisänen 2014, 152). Tällaisella palkitsemisella välitetään viestiä, että suoritustaso ei ole tärkeä ja seurauksena on usein se, että hyvin suoriutuvat työntekijät menetetään ja taloon jäävät työntekijät, joiden panos tulokseen on pienempi. Tämä on juuri päinvastainen tulos, mihin organisaation pitäisi palkitsemisella pyrkiä. Kun organisaatiolla on päämääränään vähintään yksi yhteisesti jaettu tulevaisuuden kuva, työyhteisön yhtenäisyys ja yhdessä tekeminen vahvistuu. Tässä tilanteessa organisaatiossa on helpompi hahmottaa, että organisaation menestys on kaikkien vastuulla ja se vaatii kaikkien tekijöiden hyvää suoriutumista omassa roolissaan. (Green 2015, 104.)

Toimiviksi palkitsemisen tavoiksi on koettu motivoivat palkitsemisen keinot (Alaräisänen, 2014, 150) ja palkitsemisjärjestelmän vaihtelevuus lisää sen motivoivaa vaikutusta. (Alaräisänen 2014, 152.) Tässä rahapalkitseminen on kaksiteräinen miekka. Se toisaalta kannustaa, mutta se myös koetaan persoonattomaksi ja mielikuvitukseksi keinoksi. Esineelliset palkitsemisen muodot koetaan motivoivammiksi, samoin joustot sekä oman työn hallinnan mahdollisuudet. Hyvin toimivia, mutta vielä suhteellisen vähän käytettyjä tapoja ovat keuhut, kiitokset ja jotkin pienet juhlat onnistumisen merkiksi. Bonukset ja rahalliset palkitsemiset ovat keino verrata itseä muihin. (Alaräisänen, 2014, 150.)

Sitouttamisen kannalta palkitsemisessa käytetään usein erilaisia optiojärjestelmiä, joita ei kuitenkaan pidetä yleisesti hyvinä. Erilaiset kunnia- ja arvomerkit liitetään vanhoihin ja hierarkisiin organisaatioihin. Nämä palkitsemisen tavat voidaan nähdä myös helppona näennäispalkitsemisen tapana. Niiden ei koeta edustavan nykyaikaa eikä varsinkaan tulevaisuutta. (Alaräisänen 2014, 129-131.)

Nuorten palkitseminen on koettu haasteelliseksi. Nykyajan nuorille työ ei ole keino saavuttaa jotain tiettyä, vaan he ovat tottuneet saamaan kaiken haluamansa. Heille palkitsemisen kokonaisuudella voi vaikuttaa kaikkien elämän osa-alueiden tasapainon saavuttamiseen eri tavalla kuin aiempien sukupolvien tapauksessa. Tämä näkyy muun muassa siinä, että milleniaalien, samoin

kuin luovan asiantuntijaorganisaation johtamista on kuvattu vaikeaksi tai mahdottomaksi johtaa perinteisin johtamisopein (Erkko 2017, 36; Huuhka 2010, 37).

Milleniaalien ja asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa pitäisikin korostua visioiden luominen, inspiroiminen ja motivoiminen, organisaation arvonluonti, peruspäämäärien pohtiminen sekä organisaation kulttuurin kehittäminen (Huuhka 2010, 37). Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa tarvitaan Huuhkan (2010, 27) mukaan johtamista, jonka tunnuspiirteitä ovat jatkuva dialogi, yhteistyö, empaattisuus, vähäinen tai delegoitu kontrollointi ja joustavuus, oikeudenmukaisuus, itsensä toteuttaminen ja henkinen vapaus. Organisaation sisäinen, avoin kommunikaatio, viestintä ja dialogi parantavat henkilöstön motivaatiota ja työviihtyvyyttä. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat sitoutumiseen ja jopa tavoitteiden saavuttamiseen (Huuhka 2010, 118). Lisäksi viestintä lisää yhteisöllisyyttä (Huuhka 2010, 119).

Milleniaaleille tärkeitä asioita yrityskulttuurissa ovat avoimuus, merkityksellisyys, kehittymismahdollisuudet sekä luottamuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan. Merkityksellisyyttä milleniaalit voivat löytää työn sisällön lisäksi yrityksen olemassaolon missiosta, siitä, miksi yritys on olemassa ja mitä ongelmia se ratkaisee. Johtamistyyleistä odotetaan valmentavaa johtamista, jossa esimies-alainen suhde on keskustelevaa ja mentoroivaa. Käskyttävä johtaminen ei milleniaalien kanssa toimi ja pelolla johtamisen seurauksena nuoremmat työntekijät hakevat helposti uusia töitä. Toisaalta vaikka mielipiteiden ilmaisemisen vapautta odotetaan, vahvaa johtajuutta arvostetaan. (Erkko 2017, 36.)

Milleniaaleja voidaan motivoida työhönsä tuomalla esille, kuinka annettu panos hyödyttää heitä lyhyellä tähtäimellä ja kuinka heidän panoksensa sijoittuu suurempaan kokonaisuuteen. Työtään milleniaalit tekevät usein ahkerasti sekä missä ja milloin tahansa. Työntekijöinä heidän sitouttamisekseen yritykseen kannattaa kiinnittää huomioita säännölliseen palautteeseen, palkkioihin sekä kehuihin. Valinnanvapaus työssä sekä mahdollisuudet taitojen kehittämiseen sekä mahdollisuus hauskanpitoon ovat myös tärkeitä tekijöitä milleniaalien sitoutumisen vahvistamisessa. (Kultalahti 2015, 93 – 98 & Hulett 2006, 17.)

2.1 Palkitsemispolitiikka

Palkitsemispolitiikka on palkitsemisen kokonaisuuden näkyväksi tuomista ja käytännön valittuja toimenpiteitä. Palkitseminen voi olla aineetonta tai aineellista. Yleensä palkitsemispolitiikassa otetaan kantaa

- suhteelliseen palkkatasoon
- palkkojen porrastukseen
- palkkojen sallittuun joustavuuteen organisaation sisällä
- palkkojen yhteneväisyyteen/erilaisuuteen eri yksiköissä
- luontoisetuihin ja työsuhde-etuihin
- henkilöstön osallistumiseen palkitsemisen kehittämisessä. (Kauhanen 2012, 99.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajayrityksen henkilöstöetuja. Henkilöstöedut kuuluvat yllä olevista palkitsemispolitiikan määrittelemistä asioista luontoisetuihin ja työsuhde-etuihin. Luontoisedut ovat verotettavaa tuloa ja yleensä palkansaajan niitä käyttäessä hänelle edullisia. Verohallinto määrittelee yleisimmille luontoiseduille verotusarvon, muiden etujen verotusarvo on sama kuin edun käypä hinta. Näitä tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.1. Henkilöstöetuihin voidaan lukea mukaan muun muassa erilaiset muistamiskäytännöt, yhteiset tapahtumat, alennukset yrityksen tuotteista ja henkilökunnalle annettavat lahjat.

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa ura- ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin sisältyvät mm. työ sinänsä, joustavat työajat, itsensä kehittäminen sekä kasvupolut. Sosiaalisia palkkioita voivat olla statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen sekä julkiset tunnustukset kuten kunniamerkit tai arvonimet. (Kauhanen, 2012, 107.) Henkilöstöeduista osa on usein sosiaalista palkitsemista, muun muassa kunniamerkkejä tai muuta julkista tunnustusta, palautetta tai statussymboleja. Aineellisesta palkitsemisesta luontoisedut, työhyvinvointi tai työkyvyn hallinta sekä muut edut (Kauhanen, 2012, 114-127) voivat olla osana henkilöstöetuja tai henkilökunnan huomioimiskäytäntöjä.

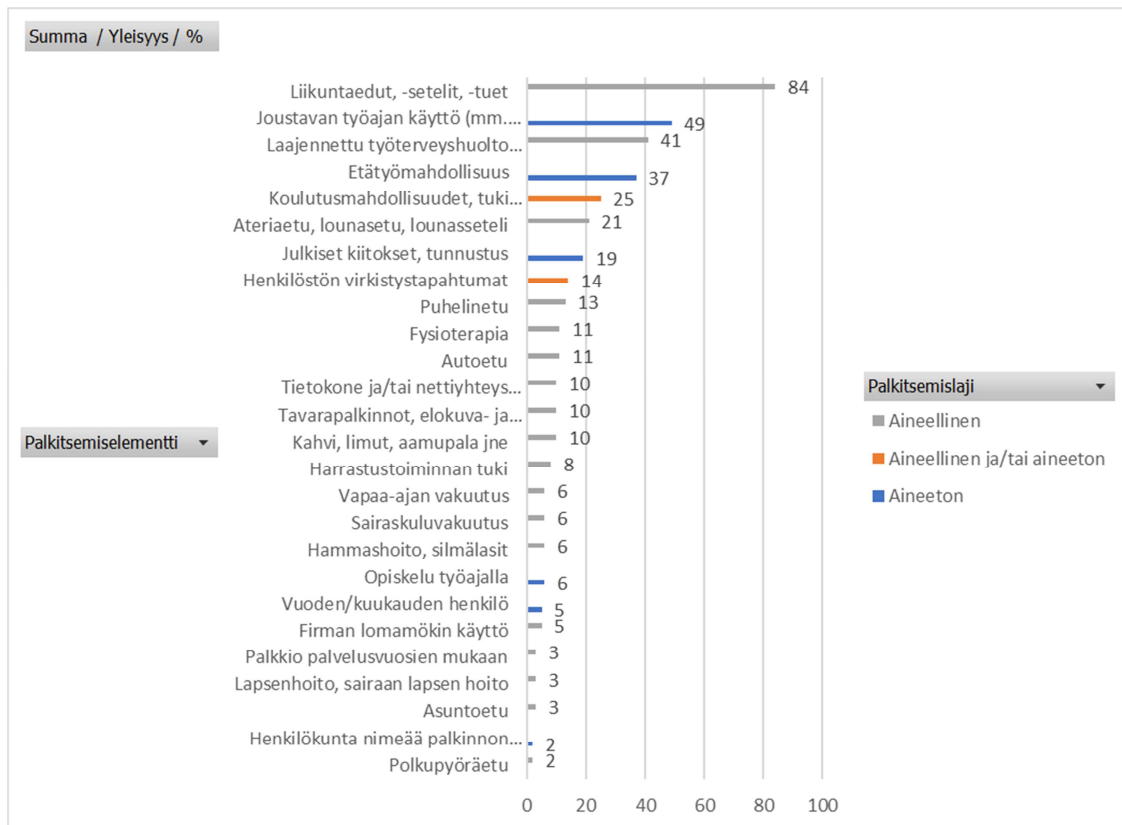
Sistosen (2008, 210-212) mukaan palkitsemisen kokonaisuuden vaikutus määräytyy työntekijöiden kokemasta oikeudenmukaisuudesta palkitsemisessa. Hyvin suunnitellut ja toteutetut palkitsemisjärjestelmät eivät ole vallankäytön välineitä ja parhaimmillaankin vain johtamisen tuki. Par-

haimmillaan aineellisella ja aineettomalla palkitsemisella tuetaan aidosti strategian toteutumista sekä kannustetaan organisaation jäseniä uudistumiseen ja muutokseen.

Palkitsemisen tapojen on sovittava kyseessä olevaan työyhteisöön. Mikä sopii yhteen, ei välttämättä sovi toiseen. Positiivinen kilpailu ja palkitseminen vaativat terveen työyhteisön, jossa on myönteinen ilmapiiri, luottamusta ja sosiaalista pääomaa. Monien työpaikkojen ilmapiirissä on parantamisen varaa. Mitä enemmän kyräilyä, kyttäilyä ja kateutta on ilmapiirissä, sitä varmemmin koetaan kaikki positiivinenkin huomiointi negatiivisena. Epäluulot kielteisistä taka-ajatuksista tai ajatuksista, jonka mukaan huomionosoituksen saaja ei ole huomionosoitusta ansainnut, lisääntyvät. Tärkeää palkitsemisessa on, että tunnustukset ovat aitoja. Jos esimies ei huomioi ja anna palautetta arjessa, juhlatilaisuuksien muistamiset tuntuvat epäaidoilta ja kiusallisilta. (Marjakan-gas 2016, viitattu 20.8.2018.)

Moision (2004, 9) ICT-alan yrityksiä koskevassa palkkausta ja palkitsemista käsittelevässä kyselytutkimuksessa yhtenä osana tutkimusta vastaajia pyydettiin luettelemaan henkilöstölle tarjolla olevat edut. Tuloksena saatiin kuvion 1 mukainen lista erilaisista palkitsemistavoista, jotka Sistonen (2008, 214-215) on nimennyt palkitsemiselementeiksi sekä jakanut ne aineettomiin ja aineellisiin palkitsemislajeihin. Tarkemmin kyselytutkimuksen muista tuloksista on kerrottu liitteellä 2.

Palkitsemisen kokonaisuus ICT-yrityksissä on laaja ja monikirjoinen kokonaisuus. Huomioimis- ja muistamiskäytännöt ovat yksi osa kokonaisuutta ja ne sisältyvät käsitellyssä esimerkissä todennäköisesti palkkioon palvelusvuosien mukaan, tavarapalkintoihin tai julkiseen kiitokseen ja tunnustukseen. Toisaalta ne voivat sisältyä myös esimerkiksi harrastustoiminnan tukeen, firman lomamökin käyttöön tai vuoden/kuukauden henkilön nimeämiseen. Huomioimis- ja muistamiskäytännöt ovat palkitsemisjärjestelmän rinnalla myös osa henkilökuntaetuuksia, jotka eivät keskity työn tulokseen ja sen parantamiseen yhtä voimakkaasti kuin varsinainen palkitsemisjärjestelmä. Henkilökuntaetujen tarkoitus on työntekijöiden sitouttaminen, motivoiminen, organisaatiokulttuurin luominen sekä ryhmän jäsenyyden korostaminen. Muita käytännön esimerkkejä suomalaisissa yrityksissä käytössä olevista henkilöstöeduista on esitetty liitteellä 3.



Kuvio 1. Moision (2004,9) nimeämät palkitsemistavat Sistosen (2008, 214-215) mukaan jaettuna aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiselementteihin.

2.2 Uusia tuulia työntekijän kokemassa työpaikan henkilöstöetujen arvostuksessa

Vakuutusmeklariyhtiö Willis Towers Watsonin globaalissa työnantajan tarjoamien etuuksien merkitystä ja roolia selvittävässä työntekijäselvityksessä keskityttiin vuonna 2017 tarkastelemaan työsuhte-etujen merkitystä työntekijöiden kokemaan työpaikan arvostukseen ja sen luomaan lisäarvoon työntekijälle.¹ Tulosten perusteella työnantajan toivotaan enenevässä määrin ymmärtävän yksittäisen työntekijän tarpeita, tarjoavan työntekijöille turvaa sekä enemmän valinnanvapautta ja joustavuutta. (Willis Towers Watson, 2017, 2, viitattu 21.8.2018.)

¹ Selvitykseen osallistui laajasti sekä kehittyneiden että kehittyvien maiden työntekijöitä muun muassa Pohjois- ja Etelä-Amerikasta, Australiasta, Keski-Euroopasta, Intiasta, Kiinasta. Osallistujia oli yhteensä 31 000 työntekijää 22 globaalisti jakautuneilta markkinoilta. Osallistuneiden työnantajaryitykset edustavat kattavasti sekä keskisuuria että suuria yksityisen alan yrityksiä. (Willis Towers Watson, 2017, 3, viitattu 21.8.2018.)

Tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijät kaipaavat työnantajalta enemmän valinnan mahdollisuuksia ja joustavuutta. Selvityksen tuloksissa näkyy, että nykyajan työelämässä koostuu useanlaisista työntekijäryhmistä muun muassa ikäjakauman perusteella. Selvityksessä eri ikäluokat arvostavat selkeästi eri tavalla eri etuuksia. Esimerkiksi taloudellista hyvinvointia arvostavat eniten Y-ikäluokat, kun vanhimmat ikäluokat arvostavat etuja, jotka liittyvät eläkesuunnitelmiin. (Willis Towers Watson, 2017, 14-16, viitattu 21.8.2018.)

Työntekijät, joilla on valintamahdollisuuksia työsuhde-eduissaan, arvostavat etuja enemmän kuin he, joilla ei valinnan mahdollisuutta ole. Työntekijät kokevat etujen vastaavan heidän tarpeitaan kaksi kertaa todennäköisemmin, mikäli heillä on etujen suhteen valinnan vapautta tai joustavuutta. Suuri osa työntekijän arvostuksen tunteesta syntyy eduista, joihin he voivat itse vaikuttaa, kuten vapaaehtoisista eduista tai mahdollisuudesta hankkia kattavampi/suppeampi vaihtoehto edusta. Mikäli valinnan mahdollisuus annetaan valintana yrityksen eri etujen välillä, arvostus on pienempi. Työntekijät toivovat käyttöönsä työkaluja ja tukea sekä arvostavat kannustamista sekä pientä ”työntöapua” eläkkeeseen liittyvissä päätöksissään sekä fyysiseen ja taloudelliseen hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Mikäli tuki personoituu liikaa henkilökohtaisesti, tämä koetaan kuitenkin epämukavaksi ja tuomitsevaksi. (Willis Towers Watson, 2017, 2-27, viitattu 21.8.2018.)

Työnantajanäkökulmasta tutkimuksessa ilmeni, että huomion kiinnittäminen fyysiseen työkuuntoon on työnantajayrityksissä tavallista. Henkisen sekä psyykkisen työkuunon parantaminen lisääntyy, kun työnantajat näkevät mielenterveyden ja stressin yhä useammin työnpaikan haasteiksi. Työnantajan tulisi liiketoiminnan kannattavuuden ja tehokkuuden nimissä kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvoinnin kaikkiin osa-alueisiin: fyysiseen, emotionaaliseen, taloudelliseen sekä sosiaaliseen hyvinvointiin. Työnantajat ovatkin lisänneet ja yhä lisäämässä hyvinvointia lisäävien etujen käyttöä. Vaikka hyvinvointiin on panostettu, työntekijät eivät koe panostusten täyttäneen odotuksia. Tästä löytyy siis yhä mahdollisuuksia parantaa. (Willis Towers Watson, 2017, 5-6, viitattu 21.8.2018.)

Palveluiden, tässä tapauksessa henkilökuntaetujen, palvelumuotoilussa yksi tarkasteltava tekijä on henkilökuntaetujen käyttäjäryhmät. Jotta palvelumuotoilun hyötyjä voitaisiin käyttää parhaalla mahdollisella tavalla, on palveluja kuluttavat asiakassegmentit, tässä tapauksessa työntekijäryhmät, tunnistettava ja heidän tarpeensa ja niiden erilaisuus huomioitava. Segmentointia voi tehdä monella perusteella. Perinteisiä tapoja ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä ja palvelusvuodet. Malm (2015) on selvittänyt kvantitatiivisella kyselyllä case-yrityksen työntekijöiden arvostamia asioita

henkilökuntaeduissa näiden ryhmien kautta.² Kokonaisuudessaan henkilökuntaetujen koettiin olevan merkittävä lisä motivaation ja palkan kannalta. Positiivinen merkitys oli tilastollisesti suurempi naisiin kuin miehiin. Nuorimpien eli 18 – 24 -vuotiaiden ryhmä oli ikäryhmistä kriittisin arvioissaan henkilökuntaetujen merkityksestä, samoin alle vuoden työssä olleet olivat hieman muita kriittisempiä. (Malm, 2015, 35, opinnäytetyö.)

² Case-yritys on Etelä-Suomessa toimiva logistiikkakeskus, jossa oli kyselyn tekohetkellä n. 250 työntekijää, joista 20% oli tutkimuksen tekohetkellä kesätyöntekijöitä. Kyselyyn vastasi 39,2 % työntekijöistä. Otanta perustui vapaaehtoisuuteen ja kiinnostukseen vastata lomakekyselyyn. Vastaajia kyselyssä oli 98, joista miehiä vastasi olevansa 44 ja naisia 23. 31 vastaajaa ei kertonut sukupuoltaan. (Malm, 2015, 16-18, opinnäytetyö)

3 TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN TYÖYHTEISÖÖN

Työntekijän sitoutumisesta yritykseen kertoo se, kuinka vahvasti työntekijä tukee yrityksen toimintaa ja toimii yrityksen periaatteiden mukaisesti. Motivoitunut työntekijä on henkisesti sitoutunut ja haluaa saavuttaa hänelle annetut tavoitteet, toteuttaa yrityksen strategiaa ja edistää yrityksen missiota. (Tenhunen 12.6.2015, viitattu 21.8.2018.) Työntekijöiden sitoutuminen voidaan jakaa useaan asteeseen taulukossa 1. esitettyjen tunnuspiirteiden avulla. Työhön sitoutumisen näkökulmia ja määritelmiä on esitetty liitteellä 4.

Taulukko 1. Työntekijöiden sitoutumisessa on erilaisia tasoja. Tasot Tenhusen mukaan (12.6.2015, viitattu 21.8.2018.)

Työntekijöiden sitoutumisen tasot		
<i>Erittäin sitoutuneet</i>	<i>Melko sitoutuneet</i>	<i>Sitoutumattomat</i>
<ul style="list-style-type: none">• Läsne joka päivä sekä fyysisesti että henkisesti.• Tekevät parhaansa ja kehittävät yrityksen toimintaa.• Parhaista parhaita, ja heidän panoksensa vaikuttaa eniten yrityksen tulokseen.	<ul style="list-style-type: none">• Suoriutuvat työstään tyydyttävästi, mutta eivät juuri ponnistele kehittyäkseen.• Vaikutus yrityksen kokonaismenestykseen on kyseenalainen.• Lähinnä auttavat ylläpitämään nykytilaa.	<ul style="list-style-type: none">• Eivät juuri keskity tai huolehdi.• Paloilevat usein suunnattomasti ilman merkittävää panosta yrityksen tuloksen eteen.• Liiketoiminnalle haitallisia ja koituvat yritykselle kalliiksi.

On epätodennäköistä, että työhönsä sitoutuneet työntekijät siirtyvät pois organisaatiosta. Sitoutumisen on havaittu olevan yhteydessä tavoiteltuihin tuloksiin suunnilleen yhtä vahvasti kuin työtyytyväisyyden osalta on todettu. Tässä yhteydessä on kuitenkin muistettava epävarmuus syyseuraus-suhteiden muodostumisessa. Käytännössä tärkeää on kuitenkin tunnistaa, että työtyytyväisyyden ja emotionaalisen sitoutumisen tiedetään heijastuvan työn tuloksiin. On siis syytä pyrkiä vahvistamaan sekä työtyytyväisyyttä että sitoutumista. Näiden edistämisessä käytettävä keinovalikoima on todennäköisesti jotakuinkin sama. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimusten mukaan työn ominaisuudet ja työn sosiaaliset suhteet. Sosiaalisten suhteiden alueella on erityisen tärkeää muistaa, että ihmisen oma kokemus ratkaisee. Hyvä järjestely on hyvä vain, jos se sellaiseksi koetaan. Merkittäviä työasenteiden selittäjiä sosiaalisten suhteiden osalta

ovat ryhmään samaistuminen (ryhmäidentiteetti), kokemus oikeudenmukaisuudesta sekä organisaation antama tuki (sosiaalinen tuki³). (Pohjanheimo, 2012, 269-272.)

Sitouttamisen toimintatavat voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin tapoihin, kuten palkitsemistavatkin. Aineellisella sitouttamisella tarkoitetaan rahallista sitouttamista, aineettomalla esimerkiksi työntekijöiden sitouttamista yrityksen arvoihin, työskentelytapoihin tai päätöksiin. Työntekijän huomioimisen käytännöillä (mm. palkitseminen, henkilöstöedut) on tärkeä merkitys organisaatiota kohtaan syntyvien arvostuksen tunteisiin liittyen. Näitä arvostuksen tunteita tulisi kohdella eräänlaisena psyykkisenä tulona. Mikäli huomioimisen tavat on suunniteltu ja toteutettu onnistuneesti kyseisen organisaation tarpeisiin ja kokonaisuuteen nähden, niillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Sistonen 2008, 205-215.)

Työntekijän sitouttamista tarkasteltaessa on tärkeää huomioida kunkin työntekijän yksilöllisyys (Hulett 2006, 17; Guaspari 2015, 244). Kunnioitus yksittäistä ihmistä kohtaan on myös nimetty sitouttamisen kulmakiveksi. Sitoutuminen/sitouttaminen ei ole jotain, mitä voi yhteisöön ammentaa ulkoa päin vaan perustuu yksittäisten ihmisten arvostamiseen ja ymmärrykseen ihmisten erilaisuudesta. Tätä kautta ihminen haluaa käyttää energiaansa ja nähdä vaivaa yrityksen eteen. Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen tulisi nähdä hyvin toteutetun toiminnan tuloksena, ei tekijänä, jota ulkoisesti lisätään työyhteisöön. (Guaspari 2015, 243-244.)

3.1 Työtyytyväisyys ja työhön sitoutumisen tunne

Great Place to Work on määritellyt hyvän työpaikan tunnusmerkeiksi kolme kriittistä vuorovaikutussuhdetta, joita ovat työntekijän suhde johtoon, työhönsä ja työkaverihinsa. Parhaita työpaikkoja ei siis löydetä prosesseja ja työsuhte-etuja listaamalla. Hyvässä työpaikassa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä. (Great Place to Work 2016, 23, viitattu 20.8.2018.)

³ Organisaation työntekijälle antamaa tukea voidaan arvioida seuraavanlaisten väittämien avulla:

- Organisaatio todella välittää hyvinvoinnistani
- Organisaatio ottaa huomioon minun tavoitteeni ja arvoni
- Organisaatio välittää minusta
- Organisaatio ottaa huomioon mielipiteeni
- Organisaatio on valmis auttamaan, jos tarvitsen jotain erityistä palvelusta
- Organisaatiossani on aina saatavissa apua
- Organisaatio ei rankaise tahattomista virheistä
- Organisaatio ei käytä minua hyväkseen

Olennaista tuen kokemuksessa on ihmisten kohtaaminen, kuuntelu ja kohtelu kunnioittavalla tavalla. (Pohjanheimo, 2012, 269-272.)

Suomalaisesta työelämän tilasta tehdyn tutkimuksen mukaan tilanne on parantanut edellisestä selvityksestä. Ihmisten osallistaminen, työn merkitys ja yhteishenki ovat saaneet paremmat arviot, yksilönä kohtelun kokemus on sen sijaan heikentynyt. Suomalaisessa työelämässä koetaan, että arvostusta annetaan tehdystä työstä, mutta yksilönä he eivät saa arvostusta. Suomen parhaimpiin valituissa työpaikoissa vuonna 2016 87 % työntekijöistä koki johdon kohtelevan häntä yksilönä, kun yleisessä tilanteessa suomalaisessa työelämässä 2016 vain 40 % koki näin. Yksilön arvostaminen ja hänen todellisen potentiaalinsa käyttämisellä on suora vaikutus tuottavuuteen, viihtyvyyteen ja tuloksiin. Seurauksena yksilöllisyyden kokemuksen puuttumiselle ovat kielteinen asenne työnantajaa ja kehittämistä kohtaan, sairauspoissaolokustannukset sekä työpaikanvaihdokset. (Great Place to Work 2016, 23, viitattu 20.8.2018.)

Tärkeitä työkaluina organisaation työtyytyväisyyden parantamiseen ovat seuraavat kolme tehtävää (Great Place to Work 2016, 11, viitattu 20.8.2018):

- ”Kirkasta näkemys tulevaisuudesta itsellesi, johtoryhmällesi ja koko organisaatiolle. Tässä järjestyksessä. Kirkasta yrityksesi tarkoitus ja linkitä ihmiset siihen. Helpota tehtävää visualisoinnilla.”
- ”Tutustu omiin ihmisiin ja anna heille mahdollisuus loistaa yksilöinä. Olennaista on ymmärtää, että yksilönä kohtelemisen kokemus lähtee johtamisesta. Johtaminen on ennen kaikkea palveluammatti, jossa tärkein tehtävä on mahdollistaa muiden onnistuminen. Poista esteitä ja luo edellytykset onnistumisille.”
- ”Viesti ja toimi läpinäkyvästi. Varmista, että kaikki oleellinen tieto on koko ajan kaikkien saatavilla. Poista tiedon saantia ja sen liikkumista haittaavat esteet. Viesti asioista jatkuvasti, joka paikassa ja jännittävästi.”

Vuoden 2017 Great Place to Work Finlandin keskusurten yritysten kategoriassa voiton vei digitaalisten palvelujen kehittämisen asiantuntijayritys GoFore (Great Place to Work 2018, viitattu 20.8.2018). Merkittävänä tekijänä yhtiön menestymiseen yhtiön toimitusjohtaja pitää sitä, kuinka yrityksessä korkean tason ammattimaisuus yhdistyy rentoon ilmapiiriin hyvällä tavalla. Yrityksen toimintaa kuvastavat myös litteä organisaatio sekä yhdessä tekeminen. GoForen työntekijät tietävät heti yritykseen tullessaan, että työpaikalla ei löydy titteleihin perustuvaa urakehitystä, vaan uusia mahdollisuuksia syntyy luonnostaan yrityksen kasvaessa. Työntekijöiden arvostus näkyy GoForessa myös siinä, että henkilökunta on saanut valita yhden jäsenen yhtiön hallitukseen. (Talouselämä 10.2.2017a, viitattu 21.8.2018). Yrityksen johdossa palkinto nähdään osoituksena

siitä, että tärkeät työntekijät myös vilpittömästi viihtyvät työssään. Perusta menestymiselle syntyy inspiroituneiden ihmisten, yhteisen oppimisen sekä avoimuuden avulla. (GoFore 2017a, viitattu 20.8.2018) Yhtiössä kulttuurin kehittäminen ja vaaliminen koetaan hienolla tavalla yhteisenä asiana (GoFore 2017b, viitattu 20.8.2018). Yrityskulttuurin luomisessa rekrytointiprosessi nähdään tärkeänä: ”Haluamme rekrytoida sellaisia, jotka voivat kehittyä meillä ja jotka voivat kehittää meitä”. (Talouselämä 15.10.2015, viitattu 20.8.2018.)

Yleisesti ajatellen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuus on Suomen parhaiden työpaikkojen vahvuus (Talouselämä 2017b, viitattu 22.12.2017). Great Place to Work Finlandin hyvin sijoittuneiden yrityksissä menestyksen perustana on luottamuksen rakentaminen henkilöstön ja johdon välille sekä selkeiden tulevaisuuden näkymien luominen. Parhaita työpaikkoja yhdistää arvovalinta, jossa yritys sitoutuu työntekijöihin ja työllistämiseen. (Iltalehti 12.2.2016, viitattu 20.8.2017.)

Useiden työntekijöiden työnantajaa kohtaan tuntemaa vetovoimaa ja arvostusta mittaavien selvitysten tuloksista ilmenee, että työntekijät arvostavat paljon työnantajan tarjoamia työsuhte-etuja. Kilpailukykyiset terveydenhoitopalvelut sekä lomaedut ja palkalliset vapaat ovat näissä kyselyissä viiden tärkeimmäksi koetun asian joukossa. Työtyytyväisyyskyselyissä työnantajan tarjoamat työsuhte-edut ovat kahden arvostetuimman asian joukossa, jotka lisäävät tyytyväisyyttä työhön. (Giancola 2012, 296.)

HR-ammattilaisten keskuudessa tehdyt selvitykset osoittavat, että HR-ammattilaiset uskovat muuten kuin työsuhte-etujen olevan tärkeämpiä työntekijöiden työtyytyväisyyden syntymisessä. Tämä ei ole yhtä pitävä havainto työntekijöille tehtyjen selvitysten kanssa. Yhtenä syynä tähän HR-ammattilaisten erilaiseen käsitykseen työsuhte-etujen merkityksestä Giancola (2012, 295-296) pitää sitä, että tutkimuksia työsuhte-etujen merkityksestä on vaikea löytää. Useissa organisaatiokäyttäytymistä ja HR:ää käsittelevissä kirjoissa esitetään, että työ itsessään, palkka, etene-
mismahdollisuudet sekä esimiestyö ja työtoverit ovat työtyytyväisyyteen vaikuttavat tärkeimmät tekijät. Nämä käsitykset eivät todennäköisesti vastaa enää nykymaailman tilanteita ja monipuolista työvoimaa. Työsuhte-etujen merkityksen nostaminen voi olla vaikeaa sen vuoksi, että niiden merkitys työsuhteen kokonaisuuteen nähdään usein hyvin pienenä. Työsuhte-edut nähdään usein työntekijän oikeutena, joista aiheutuu paljon henkilöstökuluja, mutta joiden tuotto työntekijän suoriutumisessa on pieni. (Giancola 2012, 295-296.)

Giancolan (2012, 295-296) mielestä HR-toiminnoissa olisi tulevaisuudessa hyödynnettävä voimakkaammin tietoa, että työsuhte-edut ovat yksi tärkeimmistä työntekijöiden arvostuksen kohteista. Tämän vuoksi yrityksille tulee olemaan tärkeää luoda kustannustehokkaat etuohjelmat, jotka lisäävät organisaation kykyä houkutella ja sitouttaa parhaat työntekijäkykynsä. Parhaimmillaan hyvin suunnitelluilla ja hallinnoiduilla työsuhte-etuohjelmilla voidaan luoda yritykselle kilpailuetua. (Giancola 2012, 295-296.)

3.2 Sitoutumisen tunteeseen vaikuttavat tekijät

Schaufeli & Bakkerin (2004, 295-296) tutkimuksen mukaan työn tekemiseen käytettävissä olevien resurssien⁴ lisääminen kasvattaa ajan kuluessa työhön sitoutumista, mutta sen vaikutus työpaikan vaihtamiseen liittyviin ajatuksiin on epäsuora ja pieni. Työn korkeilla vaatimuksilla⁵ sen sijaan on selkeä yhteys korkeisiin työpaikan vaihtamiseen liittyviin aikomuksiin. Työn vaativuuden hallitsemiseksi ja hillitsemiseksi tehtävät toimenpiteet ovatkin tämän takia ensisijaisen tärkeitä henkilöstön sitoutumisen ja organisaatiossa pysymisen kannalta. (Schaufeli & Bakker 2004, 311-312.)

Työn vaativuutta vähentäviä toimenpiteitä on jo yleisesti käytössä eri organisaatioissa ja yrityksissä. Näihin toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa työkierto, työtehtävien vaihtamismahdollisuudet, joustavat työajat ja työn tavoitteiden asettaminen. Työn tekemiseen käytettävissä olevia resursseja voidaan lisätä muun muassa osallistavalla johtamisella, sosiaalisen tuen lisäämisellä ja tiimien rakentamisella. (Schaufeli & Bakker 2004, 311-312.)

Yhdysvalloissa vuonna 2014 tehdyn selvityksen mukaan vain 31,5 % työntekijöistä ovat sitoutuneita työnantajayritykseensä (Guaspari 2015, 243). Etelä-Afrikassa tehdyn tutkimuksen mukaan työhön sitoutumista ennustivat selvästi työsuoritus ja uran hallinta, kun taas kokonaispalkitsemisjärjestelmällä ja työhön sitoutumisella havaittiin olevan vain pieni tilastollinen korrelaatiota keskenään (Hoole & Hotz, 2016, 1).

⁴ Työn tekemiseen käytettävissä olevilla resursseilla tarkoitetaan niitä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaationaalaisia työn tekemiseen vaikuttavia asioita, jotka joko 1) vähentävät työn vaatimuksia ja sen aiheuttamaa fysiologista tai psykologista kuormaa, 2) auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa tai 3) kannustavat henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen ja kehittymiseen.

⁵ Työn vaativuudella tarkoitetaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaationaalaisia seikkoja, jotka vaativat fyysistä ja/tai psykologista (ml. kognitiivista ja emotionaalista) vaivannäköä ja luovat tämän vuoksi tekijälleen fysiologista ja/tai psykologista kuormaa

Työhön sitoutuminen on moniulotteinen ja monimutkainen asia, joka vaikuttaa moniin sidosryhmiin sekä organisaation tuotoksiin ja tuloksiin. Yritysten kannattaa hyödyntää kokonaispalkitsemisjärjestelmäänsä sitouttamisen strategioissa, koska organisaation kokonaispalkitsemisjärjestelmällä ja työntekijöiden positiivisella työhön sitoutumisella on todettu olevan pieni tai kohtalainen tilastollinen riippuvuus. Toimenpiteitä valittaessa tärkeämpää on kuitenkin tuntea kyseessä oleva organisaatio, jotta työntekijöille tarjottava palkitseminen ja edut voidaan kustomoida kyseisen organisaation työntekijöille arvoa tuottaviksi palkitsemis- ja sitouttamisjärjestelmän osiksi. (Hoole & Hotz, 2016, 11-12.)

4 HENKILÖSTÖEDUT JA VEROTUS

Verotuksen on koettu olevan osa yritysten palkitsemisjärjestelmien kehittämisen esteitä, koska verotukselliset näkökulmat koetaan haastaviksi ja monimutkaisiksi. Virheitä palkitsemisen toteutamisessa pelätään verotusseurauksina. (Alaräisänen 2014, 119.) Palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus on monimuotoinen ja sitä koskevaan verotuslainsäädäntöön ja -käytäntöihin vaikuttavat monet lait, säädökset ja vakiintuneet käytännöt.

Henkilöstöetujen kokonaisuudesta osa kuuluu työntekijän verotettavan ansiotulon piiriin ja osa eduista jää verotuksen ulkopuolelle. Verovapaita etuja voivat olla esimerkiksi henkilöstöetuihin kuuluvien huomioimis- ja muistamiskäytäntöjen tavaralahjat tai harrastustoiminnan tukeminen. Verotettavaa ansiotuloa ovat kuitenkin kaikki edut, jotka saadaan työn suorittamisesta tai suorituksen tason perusteella.

4.1 Verotettava ansiotulo

Tuloverolaissa veronalaiseksi ansiotuloksi määritellään muun ohessa työsuhteen perusteella saatu palkka ja siihen rinnastettava tulo, eläke sekä tällaisen tulon sijaan saatu etuus tai korvaus (30.12.1992/1535, 61 §, 2. mom.). Luontoisedut ovat ansiotuloa ja ne arvioidaan käypään arvoonsa. Verohallinto määrää vuosittain luontoisetujen käypien arvojen laskentaperusteet (Tuloverolaki 30.12.1992/1535, 64 §).

Luontoisedulla tarkoitetaan verotuksessa työnantajan muuna kuin rahana työstä palkansaajalle suorittamaa vastiketta. Toisin sanoen luontoisetu on työnantajan järjestämä ja kustantama hyödyke (tavara tai palvelu), jonka työnantaja luovuttaa palkansaajan käyttöön, mutta jossa palkansaaja saa vain käyttöoikeuden hyödykkeeseen. Käyttöoikeus lakkaa viimeistään työsuhteen päättyessä. (Luontoisedut verotuksessa A258/200/2017.)

Verohallinto määrittää vuosittain verotusarvot yleisimmille luontoiseduille. Mikäli luontoisetua ei ole mainittu tarkasteltavaa etua, etujen arvona pidetään niiden käypää arvoa. Käypää arvoa voidaan soveltaa myös silloin, kun se on ilmeisesti luontoisetupäätöksessä vahvistettua arvoa alhai-

sempi. (Luontoisedut verotuksessa A258/200/2017.) Vuonna 2018 Verohallinnon päätöksessä luontoisetujen laskentaperusteista verotusarvot on annettu alla listatuille luontoiseduille

- asuntoetu ja sähkön käyttöoikeus
- autotallietu
- ravintoetu
- täysihoidetu
- autoetu
- puhelinetu

(Verohallinnon päätös vuodelta 2018 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista 28.11.2017, A227/200/2017)

4.2 Veronalaisuuden ulkopuolelle jäävät etuudet

Tavanomaisia henkilökuntaetuksia ei pääsääntöisesti katsota veronlaiseksi tuloksi. Tällaisiksi henkilökuntaetuksiksi luetaan koko henkilökunnan tai työnantajan palveluksesta eläkkeellä olevien työnantajalta saamaa tavanomaista ja kohtuullista

- etua työnantajan järjestämästä terveydenhuollosta, lukuun ottamatta työnantajan työntekijälle suorittamaa korvausta terveydenhuollosta tai sairaudesta johtuvista kustannuksista;
- henkilökunta-alennusta työnantajan tuottamista tai kaupan pitämistä tavaroista tai palveluksista;
- merkkipäivälahjaa tai vähäistä muuta lahjaa, joka on saatu muuna kuin rahana tai siihen verrattavana suorituksena;
- etua työnantajan järjestämästä virkistys- tai harrastustoiminnasta;
- etua työnantajan järjestämästä yhteiskuljetuksesta asunnon ja työpaikan välisillä matkoilla.
- enintään 400 euron vuosittaista etua työnantajan tarjoamasta työntekijän omaehtoisesta liikunta- tai kulttuuritoiminnasta. Edellytyksenä on, että etu on ainoastaan työntekijän käytävissä.

Usein henkilökunnalle annettavat lahjat ovat vaikeasti määriteltävissä verotuksellisesti. Verohallinnon syventävän vero-ohjeen mukaan verotuksen ulkopuolelle jääväksi lahjaksi luetaan tavanomainen ja kohtuullinen merkkipäivälahja tai vähäinen muu lahja, joka on saatu muuna kuin rahana tai siihen verrattavana suorituksena. Ohjeistuksen mukaan työntekijän merkkipäivinä voi-

daan pitää hänen hääpäiväänsä, 50-, 60- ja 70-vuotispäiväänsä, pitkäaikaiseen palveluun perustuva merkkipäivää tai eläkkeelle siirtymistä. Pitkäaikaisena palveluna voidaan pitää alasta riippuen 10 vuotta tai sitä enemmän. Työnantajan merkkipäivinä voidaan tässä suhteessa pitää yrityksen ikään (esim. 50 vuotta) liittyvää merkkipäivää. Summaltaan kohtuullisena merkkipäivälahjana voidaan yleensä pitää palkansaajan 1-2 viikon bruttopalkkaa vastaavaa lahjaa. (Verohallinto 2018, viitattu 21.8.2018.)

Lahjan sisältö ja antamistapa vaikuttavat siihen, onko saatu lahja veronalaista palkkatuloa:

”Rahana tai siihen verrattavana suorituksena työnantajalta saatu lahja katsotaan veronlaiseksi palkkatuloksi. Rahaan verrattavana suorituksena voidaan pitää esim. esinelahjaa, jonka saaja on saanut vapaasti valita ... Ostokorttia ja muuta kuin tietyn yksilöidyn esineen ostamista varten annettua lahjakorttia, samoin kuin sellaista lahjaa, esim. osaketta, joka on helposti rahaksi muutettavissa, on aina pidettävä veronalaisena tulona. Merkkipäivälahjoina saadut matkat on rinnastettu esinelahjoihin, jos lahja on annettu matkana, josta saaja ei ole voinut valita. Matkatoimiston lahjakorttina annettu matka sitä vastoin katsotaan veronlaiseksi tuloksi.” (Verohallinto 2017, viitattu 8.12.2017.)

Vähäinen lahja on henkilökunnalle annettava huomionosoitus, joka on merkkipäivälahjaan verrattuna arvoltaan vähäinen esinelahja. Lahjan arvo voi olla enintään 100 euroa. Vähäisiä lahjoja voivat olla muun muassa jouluna annettavat joulukinkut tai herkkukorit. Joulurahat, lahjakortit tai muut rahaan verrattavat suoritukset katsotaan arvosta riippumatta palkaksi. (Verohallinto 2017, viitattu 8.12.2017.)

5 PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

Tämän opinnäytetyön tuloksissa pyritään huomioimaan palvelumuotoilun näkökulma. Henkilöstöetujen valintaa ja toteutusta voidaan tarkastella palvelumuotoilun kautta siten, että pyritään näkemään kukin etu organisaation tuottamana palveluna työntekijälle.

Nykyisissä liiketoimintaympäristöissä yleisenä trendinä on hyödykkeiden personointi. Myös asiakkaiden hyödyntäminen tuotekehityksessä sekä asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksien kasvattaminen tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ja muotoilussa kasvaa useilla toimialoilla. Varsinkin pienet ja ketterät yritykset kykenevät luomaan asiakkailleen lisäarvoa tällaisen toiminnan avulla. Ihmiset tai yritykset, jotka toimivat asiakkaina näissä tapauksissa, nauttivat päästessään vaikuttamaan. Samalla vaikuttamisen seurauksena vastuu päätöksistä otetaan helpommin itselle. (Tuulaniemi 2013, 68). Palvelumuotoilun työkalujen avulla voidaan antaa asiakkaille suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa hyödykkeiden suunnittelu- ja tuottamisprosesseihin.

Palvelumuotoilu tulee viimeistään tulevaisuudessa olemaan olennainen osa liiketoimintaa kaikilla aloilla ja parhaimmillaan se tuo kilpailuetua mihin tahansa osaa liiketoimintaa. Palvelumuotoilun päämääränä on yhdistää palvelun kuluttajan ja palveluntuottajan tarpeet kestävällä tavalla. Tällöin asiakas kokee palvelun vastaavan hänen tarpeisiinsa ja hankkii tätä toisenkin kerran. Toisaalta palveluntuottaja voi tuottaa palvelua liiketoiminnallisesti kannattavasti. (Tuulaniemi 2013, 102.)

Yrityksen näkökulmasta onnistunut palvelumuotoiluprosessi tarkoittaakin, että muodostettu palvelu on

- tuloksellinen
- tehokas
- erottuva (Tuulaniemi 2013, 102).

Palvelumuotoilussa ydinajatuksena on asiakasymmärrys ja palveluiden kehittäminen asiakaskokemuksen kautta. Tärkeää on laittaa ihminen toiminnan keskiöön, jolloin palvelu suunnitellaan ihmisille, jotka tulevat palveluita oikeasti käyttämään. Tällöin myös minimoidaan riski epäonnistua, koska palvelu on asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltu. (Tuulaniemi 2013,

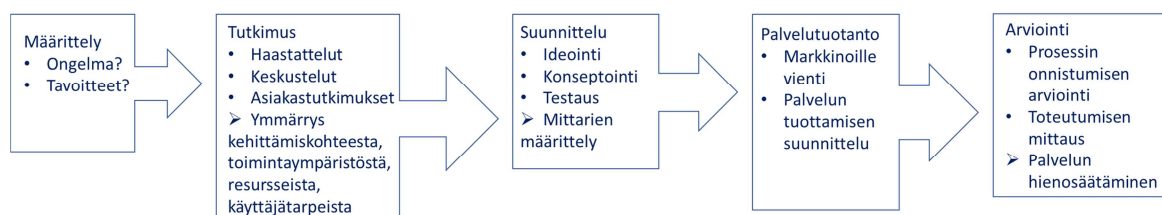
72.) Asiakasymmärryksen kasvaessa palvelutuottaja ymmärtää paremmin todellisuutta, jossa heidän asiakkaansa toimivat ja elävät. Asiakkaiden todellisten motiivien, valintojen takana olevien arvojen sekä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen on olennaisen tärkeää onnistuneessa palvelumuotoiluprosessissa. Vain tämän ymmärryksen kautta aineettomalla palvelulla voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin ja tuottaa hänelle vastikkeen edestä arvoa. (Tuulaniemi 2013, 71.)

Asiakkaan näkökulmasta onnistunut palvelumuotoiluprosessi tarkoittaakin, että muodostettu palvelu on

- yksilöllinen
- mieleenpainuva
- vaivaton
- lopputulokseltaan luotettava
- enemmän kuin hän itse saisi aikaan
- jotakin mahdollistava (Tuulaniemi 2013, 102).

Palvelumuotoilu pyrkii olemaan ennakoiva. Tässä mielessä se eroaa asiakaspalautteesta, jota mitataan perinteisesti kuluttamisen jälkeen. Ennakoivaan toimintaan liittyy potentiaalisten asiakkaiden odotusten, tarpeiden sekä piilevien tarpeiden tunnistaminen ennen palvelukokemusta, koska ”huonon palvelukokemuksen läpi käynyt asiakasta ei enää kiinnosta yrityksen kehittäminen”. Tällaisen ennakoivaan odotusten ja tarpeiden tunnistamiseen eivät riitä suorat kysymykset, vaan tarvitaan myös ihmisten toiminnan tutkimista. Asiakkaan arvot ja toiminnan todelliset motiivit löydetään asiakkaan arkea ja potentiaalisia käyttötilanteita havainnoimalla ja tutkimalla. (Tuulaniemi 2013, 72-73.)

Palvelumuotoiluprosessi muodostuu viidestä vaiheesta: palvelumuotoiluprosessin määrittelystä, tutkimusvaiheesta, suunnittelusta, palveluntuotannosta sekä arviointivaiheesta. Palvelumuotoiluprosessin vaiheita on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Palvelumuotoiluprosessin vaiheiden kuvaus (Tuulaniemi, 2013 128).

Olemassa olevan palvelun palvelumuotoiluprosessissa mallinnetaan ja visualisoidaan kokonaisuudessaan palvelun palveluekosysteemi. Palveluekosysteemiin kuuluvat kaikki palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet. Mallinnuksen avulla voidaan paremmin havaita prosessin vahvuuksia sekä heikkoudet ja kehittämiskohteet. Viimeksi mainittuja voivat olla esimerkiksi asiakkaalle arvoa tuottamattomat tai palvelusta puuttuvat elementit. (Tuulaniemi 2013, 99.)

Palvelupolkua kartoittamalla voidaan tarkastella, millaisista merkittävistä tapahtumista palvelu koostuu ja miten palvelun osapuolet toimivat näissä tilanteissa. Palvelupolun avulla voidaan havainnoida, millaisista kokemuksista palvelu rakentuu ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Näin hahmotetaan yksityiskohtaisesti palvelun rakenne ja sen osatekijät.

Palvelun kehittämistyössä empatialla on tärkeä merkitys palvelumuotoiluprosessin onnistumiselle. Yksi palvelumuotoilun keskeisempiä asioita on aito ja syvälinen kiinnostus kohderyhmään. Tällöin kehittämistyön tuloksena on mahdollista ymmärtää kyseisen asiakassegmentin arvomuodostumisprosessia ja luoda palvelumuotoiluprosessilla uutta lisäarvoa asiakkaalle. Jotta arvomuodostumisprosessia voidaan ymmärtää, on käyttäjätiedon oikeellisuudella tärkeä rooli. Liitteellä 5 on kuvattu käyttäjätiedon keräämisen menetelmiä.

5.1 Palvelupolku

Palvelupolulla kuvataan palvelukokonaisuutta ja sillä tarkoitetaan aikajanalla etenevää palvelun eli kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku koostuu tarkoituksenmukaisen pituisista palvelutuokioista ja palvelun kontaktipisteistä. Yksi palvelutuokio voi sisältää muutaman tai lukemattomia kontaktipisteitä. (Tuulonen 2013, 78.)

Palvelupolku voidaan jakaa osiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta, jolloin osia ovat

- esipalvelu
- ydinpalvelu
- jälkipalvelu.

Esipalvelussa valmistellaan arvon muodostumista palvelupolussa määritellylle asiakkaalle. Ydinpalvelun aikana asiakas saa tai kokee palvelupolun varsinaisen arvon. Jälkipalvelua ovat kontaktit asiakkaaseen varsinaisen asiakaspalvelutapahtuman jälkeen.

Olemassa olevan palvelun palvelumuotoiluprosessissa mallinnetaan ja visualisoidaan kokonaisuudessaan palvelun palveluekosysteemi. Palveluekosysteemiin kuuluvat kaikki palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet. Mallinnuksen avulla voidaan paremmin havaita prosessin vahvuuksia sekä heikkoudet ja kehittämiskohteet. Viimeksi mainittuja voivat olla esimerkiksi asiakkaalle arvoa tuottamattomat tai palvelusta puuttuvat elementit. (Tuulaniemi 2013, 99.) Palvelun kehittämisessä on valittava, mikä kohta palvelupolun vaiheista otetaan suunnittelun kohteeksi. Palvelu on aineetonta ja sen arvo muodostuu tarjoajan ja asiakkaan välisissä erilaisissa kosketuspisteissä. (Tuulonen 2013, 78.)

5.2 Kontaktipisteet

Palvelupolun palvelutuokiot sisältävät lukemattoman määrän kontaktipisteitä, joissa asiakas kuluu ja kokee palvelua kaikilla aisteillaan (Tuulaniemi 2013, 79). Palvelupolun kontaktipisteitä voivat olla

- ihminen, asiakaspalvelija
- ympäristöt, tilat
- esineet
- toimintatavat.

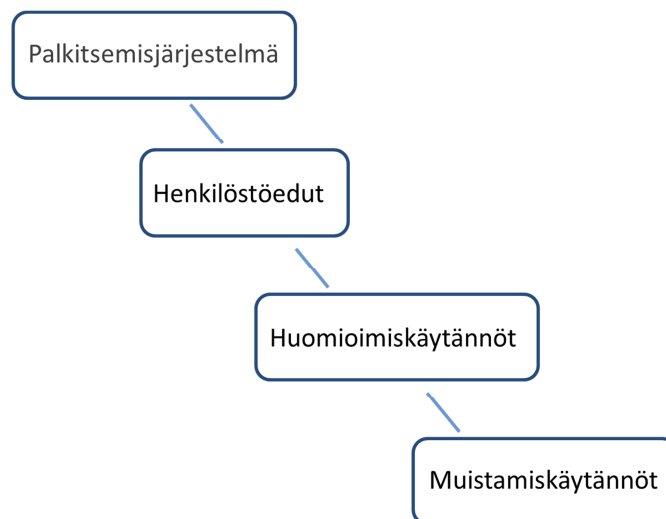
Kontaktipisteitä ovat kaikki palvelun kannalta merkitykselliset asiakkaan ja palvelun tuottajan kohtaamisen tilanteet.

Kokonaisuutena kontaktipisteet muodostavat asiakkaalle elämyksen, kokemuksen, jossa kokonaisuuteen vaikuttavat kaikki asiakkaat kohtaamat kontaktipisteet. Palvelupolkua kartoittamalla voidaan tarkastella, millaisista merkittävistä tapahtumista palvelu koostuu ja miten palvelun osapuolet toimivat näissä tilanteissa. Palvelupolun avulla voidaan havainnoida, millaisista kokemuksista palvelu rakentuu ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Näin hahmotetaan yksityiskohtaisesti palvelun rakenne ja sen osatekijät.

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii suomalainen keskisuuri IT-alan yritys. Toimeksiantaja tuottaa tuotekehityspalveluja sekä omiin että asiakkaidensa tarpeisiin ja kehittää sekä myy oman tuoteportfolion tuotteitaan. Toimipaikkoja yrityksellä on Suomessa viidellä paikkakunnalla. Ulkomailla yritys toimii neljässä maassa. Asiakkaita on ympäri maailman.

Toimeksiantajaorganisaatiossa on organisoitu ja aktiivisessa käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä, joka sisältää monenlaisia palkitsemisen elementtejä. Tässä työssä tarkastellaan osaa palkitsemisjärjestelmän henkilöstöeduista. Kehittämistehtävä koskee henkilöstöetuja, jotka tarjotaan koko henkilöstölle eikä niistä ole saajalleen verotuksellisia seuraamuksia. Tällaisia ovat mm. huomioimiskäytännöt, jotka sisältävät muun muassa yhteisiä tapahtumia, organisaatiokulttuuria luovia toimintatapoja sekä yhteishenkeä kohottavia toimintatapoja. Huomioimiskäytäntöihin kuuluvat myös muistamiskäytännöt, joilla tarkoitetaan erilaisia merkkipäivämuistamisia. Tässä työssä ei käsitellä säännöllisen rahallisen palkitsemiseen (mm. palkka, bonukset, tulospalkkiot), työaikaan (mm. joustavat työajat, etätyö, osa-aikatyö), työn sisältöön tai työtehtäviin liittyviä etuja.



Kuvio 3. Kehittämistehtävässä tarkastellaan työntekijöiden huomioimiskäytäntöjä osana palkitsemisjärjestelmää. Tarkemmin tarkastellaan palveluprosessin kannalta työntekijöiden muistamiskäytäntöjä.

Kuviossa 3 on esitetty kehittämistehtävässä tarkasteltavaa osuutta palkitsemisjärjestelmän osana. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus tarkastelee henkilöstön huomioimistapoja henkilöstöetu-

jen kehittämiseen tähtäävän kartoituksen pohjaksi. Työssä kerätään työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia yrityksen kannalta toimivista henkilöstöeduista huomioimisen osalta. Kartoituksessa on päämääränä selvittää, millaisia käytännön toimia toimeksiantajayrityksen työntekijät arvostavat ja arvostetaanko nykyisiä huomioimisen tapoja. Viitekehityksessä tarkastellaan, mitä ovat yleisesti käytössä olevat uusimmat käytännöt. Lisäksi kartoituksen tuloksia tarkastellaan käytännön toimivuuden kannalta verotuslainsäädännön kannalta. Palveluprosessin kannalta tarkastellaan tarkemmin muistamiskäytäntöjä.

Kohdeyrityksessä on käytössään monenlaisia henkilöstölle suunnattuja etuja, joista osa kuuluu huomioimiskäytäntöjen piiriin. Taulukossa 2. on esitetty kohdeyrityksen henkilöstön huomioimisen tapoja aiheittain lajiteltuna. Edut tarjotaan koko henkilöstölle eikä niistä synny saajalleen verotettavaa tuloa. Muistamiskäytännöt ovat osa huomioimiskäytäntöjä ja niillä tarkoitetaan taulukon 2 merkkipäivämuistamisia.

Taulukko 2. Nykyiset henkilöstön huomioimistapoja ja niiden toteuttamistapoja kohdeyrityksessä

Henkilöstön huomioimistapa	Toteuttamistavat
Yhteiset tapahtumat	Perhetapahtuma Laskettelureissu Kesäjuhla Pikkujoulu
Yhteiset herkkuhetket	Laskiaispullat Vappumunkit Kesäjäätelöt Joulutortut
Merkkipäivämuistamiset	50- ja 60 vuotispäivät 10-, 20-, ja 30-vuotinen työura Lapsen syntymä, naimisiinmeno, valmistuminen Osanotto
Työn ohessa arkena	Kahvia, teetä, kaakaota ja mustikkakeittoa
Logotavarat	mm. huppari, T-paita, tuubihuivi, juomapullo
Tiimin virkistysmahdollisuus	Esim. saunaillat, tiimipalaveripullat
Vapaa-aikana yhdessä	Salivuorot Harrastustoiminta Liikuntatapahtumien osallistumismaksujen sponsorointi
Virkistysetu	Liikunta-, kulttuuri- ja hierontaetu
Terveysteen liittyvät edut	Lakisääteistä kattavampi työterveyshuolto Hammaslääkärietu
Ravintoetu	Sopimusravintolat Kaikki ePassia käyttävät ravintolat

7 MENETELMÄT

Kehittämistehtävä toteutetaan toiminnallisella otteella. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on käyttökelpoisen tiedon sekä käytännön hyödyn saavuttaminen (Heikkinen, 2008, 22) sekä tuoda esille uutta tietoa toiminnasta, mutta samalla kehittää sitä (Heikkinen & Jyrämä 1999, 33). Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen toimija ja vaikuttaja eikä hänen edes oleteta olevan ulkopuolinen tai neutraali. Tarkoituksena on lisätä ihmisten uskoa omiin kykyihinsä ja toimintamahdollisuuksiinsa. Toimintatutkimuksessa tutkija käyttää omia havaintojaan materiaalina muun aineiston lisäksi tai sijasta. (Heikkinen, 2008, 22-26.) Tässä työssä kehittämistehtävää lähestytään käytännönläheisellä sekä osallistavalla toimintatavalla.

Menetelminä kehittämistehtävässä käytetään esimiesten haastatteluita sekä työntekijöille järjestettyjä työpajoja. Luonteeltaan kehittämistehtävässä toteutettava työskentelytapa on kvalitatiivista. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran sanoin ”lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on *todellisen elämän* kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen” (2009, 161). Työssä tarkoituksena on tarkastella, miten toimeksiantajayrityksessä käytössä olevat käytännöt toimivat ja arvostavatko työntekijät olemassa olevia etuja. Lisäksi tarkastellaan, millaisia rajoitteita ja mahdollisuuksia kansallinen lainsäädäntö tuo aiheeseen lähinnä verotuslainsäädännön kautta. Nämä näkökulmat saadakse on toisaalta kuunneltava yksittäisten työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä, toisaalta ymmärrettävä toimeksiantajayrityksen toiminnan pohjana oleva organisaatiokulttuuri ja toimintaperiaatteet, mutta myös yhdistettävä nämä ympäröivän yhteiskunnan määrittelemiin sääntöihin ja hyväksymiin toimintatapoihin.

7.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita enemmän kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Objektiivisuus ei ole kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta, koska tutkijan (työn tekijän) arvolähtökohdat määräävät sen, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Omien lähtökohtien ymmärtäminen on kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeä ymmärtää.

Tutkimusstrategialtaan tämä kehittämistehtävä edustaa tapaustutkimusta (case study), jossa pyritään saamaan yksityiskohtaista ja tiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tapausta edustavat nyt toimeksiantajayrityksen henkilöstöedut. Kehittämistehtävää toteutetaan toiminnallisesti pyrkimällä kehittämään toimeksiantajayritystä sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Näin ollen kyseessä on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa pyritään vaikuttamaan ja tutkimuksen tekijä osallistuu organisaation toimintaan sekä on mukana organisaation arkipäivässä.

7.2 Työtapana haastattelu

Haastattelua käytetään kehittämistehtävässä menetelmänä, jolla pyritään tuomaan esille haastateltavan subjektiiviset näkemykset. Toisaalta yksittäisten subjektiivisten näkemysten yleistämisessä on vaarana tehdä virheellisiä tai puutteellisia yleistyksiä esimerkiksi liian pienen otoksen tai otoksen huonon valinnan seurauksena. Toisaalta subjektiivisten näkemysten avulla päästään todennäköisimmin kiinni haastateltavien todellisiin arvostuksiin ja arvoihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-212). Tässä tapauksessa haastatellaan esimiehiä, jotka kertovat sekä alaisilta kuulemiaan kokemuksia että omia näkemyksiään.

Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa haastattelun aihepiirit (teema-alueet) ovat tiedossa, mutta kysymyksille ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelukysymyksiä sekä haastateltavien valintaa tarkastellaan tarkemmin luvun 8 yhteydessä.

7.3 Työtapana työpaja

Työpajatyöskentelyllä pyritään keräämään useamman työntekijän näkemyksiä yhteen tuotokseen. Ryhmätyönä toteutettavassa tuotoksessa henkilöt työstävät ja arvioivat itsenäisesti omia näkemyksiään sekä luovat kunkin osallistujan näkemyksistä ja kokemuksista yhteisen kuvan kokemuksistaan.

Työtavalla pyritään tuomaan henkilöiden tietoisuuteen omia subjektiivisia näkemyksiään, joita he yhteisen työskentelyn vaiheessa työstävät arvioimalla omia ja muiden näkemyksiä sekä löytämällä yhteisen arvostamisjärjestyksen koko ryhmän näkemyksille.

Työpajatyöskentelyssä vaarana on subjektiivisten näkemysten häviäminen yleistettyyn tulokseen, jossa on mahdollisesti tehty paljonkin kompromisseja. Tällainen tulos ei välttämättä vastaa kenkään vastaajan näkemyksiä eikä arvostuksia. Parhaimmillaan työpajatyöskentelyssä voi päästä tilanteeseen, jossa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Yhteinen työskentely voi avartaa näkökulmaa ja kasvattaa osallistujan ymmärtämystä kokonaisuudesta.

7.4 Tulosten luotettavuus

Kehittämistehtävän tulosten luotettavuutta voidaan arvioida monin tavoin. Tavallisia käsitteitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ovat tutkimuksen reliaabelius ja validius. Reliaabeli tutkimus on tutkimus, jonka tulokset voidaan toistaa esimerkiksi kahden eri tutkijan toimesta tai eri ajankohtina. Reliaabelilla tutkimuksella tarkoitetaan siis toistettavaa tutkimusta. Validi tutkimus puolestaan viittaa tutkimukseen, joka mittaa oikeita asioita eli on pätevä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arviointi käsitteiden reliaabeli ja validi avulla voi olla tutkimuksen luonteen vuoksi joskus hankalaa ja joskus perinteiset tavat mitata luotettavuutta eivät sovellu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tämänkin kehitystehtävän luotettavuutta tulee kuitenkin mitata ja pystyä mittaamaan jollakin tavalla. Tässä tapauksessa validiuden voidaan ajatella tarkoittavan sitä, sopivatko kuvaus ja siihen liitetyt selitykset ja tulkinnot yhteen. Mikäli sopivat, voidaan tuloksia pitää luotettavana. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tässä kehitystehtävässä tärkeitä tekijöitä ovat esimerkiksi tunnistaa tehtävän toteuttajan perusteet tulkintojen ja johtopäätösten tekemiselle sekä itsearviointi toiminnallisten osien toteuttamisesta. Esimerkiksi haastatteluissa haastattelijan on mahdollista vaikuttaa vastauksiin johdattelevilla kysymyksillä tai työpajoissa tiettyjä aiheita tai tietoja korostamalla. Toisena olennaisena luotettavuuden arvioinnin mittarina voidaan tässä tapauksessa käyttää käytännön toimenpiteistä saatua palautetta. Tätä palautetta voidaan kerätä jo kehittämistehtävän aikana, mutta varsinkin henkilöstöetujen päivittämisen ja jalkauttamisen jälkeinen palaute auttaa arvioimaan kartoituksen onnistumista ja luotettavuutta. Tämän työn kannalta tämän vaiheen palautetta ei kuitenkaan työhön ehditä saada, mutta se auttaa toimeksiantajaorganisaatiota omien jatkotoimenpiteidensä määrittämisessä.

Tämän kehittämistehtävän reliabiliteettia voidaan tarkastella esimerkiksi sen perusteella, edustavatko otokseksi valitut työntekijät riittävällä tarkkuudella koko yrityksen henkilökuntaa. Mikäli haastattelut tehtäisiin uudelleen eri henkilöillä ja tuloksina saataisiin vastausten perusteella ihan erilaiset johtopäätökset, olisi haastattelujen reliabiliteetti ollut huono. Toisaalta toimintatutkimuksen tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen eikä sen välttäminen, joten saman tuloksen saaminen samoillakin henkilöillä on tutkimuksen ydinpyrkimyksen vastainen. (Heikkinen & Syrjälä 2008.)

Työssä saavutetaan tietoa, joka on tulkinta kehittämistehtävälle määritellystä näkökulmasta, koska työn tekijä on sosiaalisessa ympäristössä toimiva subjekti, jonka tulkintana kehittämistehtävän tulokset muodostuvat. Tämän kehittämistehtävän kannalta haastattelut ovat onnistuessaan tehokas tapa kehittää palvelun sisältöä. Mikäli haastatteluissa tulee esille haastateltavien subjektiiviset kokemukset ja haastateltavien otos vastaa riittävän hyvin kohdeyrityksen koko henkilökunnan näkemystä, voidaan haastattelun tuloksen perusteella valita palvelun sisällöksi juuri henkilöstön arvostamia henkilökuntaetuja. Toisaalta haastateltavat eivät välttämättä haastattelutilanteessa halua tai haastattelun nopealla aikataululla osaa nimetä todellisia arvostuksiaan ja kokemuksiaan. Näin käy varsinkin, jos haastateltavan ja haastattelijan välille ei haastattelutilanteessa synny riittävää luottamusta. Myös työntekijöiden liiallisen tai liian vähäisen segmentoinnin seurauksena haastattelujen tulokset eivät välttämättä anna oikeaa käsitystä koko ryhmän arvostuksista ja kokemuksista.

Palveluprosessin kehittämiseen haastattelut eivät anna suoria tuloksia, vaan prosessien kehittäminen on tarkasteltava erikseen. Tässä kehittämistehtävässä asiakkaaksi mielletäänkin työntekijä, kun koko palvelumuotoiluprosessia tarkasteltaessa asiakas voi yksittäisen työntekijän lisäksi olla organisaatio, esimiehet, työntekijäryhmä/tiimi tai esimerkiksi verotusviranomaisen.

Kartoituksen tulokset antavat toimeksiantajalle työkaluja nykyisten henkilöstöetujen ja huomioimiskäytäntöjen kokonaisuuden ja sen toimivuuden arvioimiseen. Kartoituksen sisällön rajauksen sekä osallistujien suhteellisen pienen määrän vuoksi kartoituksesta ei saa kokonaisvaltaista kuvaa kaikkien henkilöstöetujen arvostussuhteista. Kehittämistehtävässä kartoitus tehtiin suhteellisen kevyellä pohjustuksella, jolloin haastateltujen ja työpajoihin osallistujien sillä hetkellä mielessä olevat asiat pääsivät kartoituksessa esille, mutta nämä eivät vastaa kaikkien esimiesten tai koko henkilöstön näkemystä asiasta.

8 KARTOITUKSEN TOTEUTTAMINEN

Työn toiminnallinen osuus toteutettiin toimeksiantajayrityksen päätoimipaikassa. Tiedon keräämisen tapoina käytettiin esimieshaastatteluita ja työntekijöiden työpajoja. Kartoitukseen osallistujat valittiin satunnaisotoksella liitteellä L1 (luottamuksellinen liite) kuvatulla tavalla. Kartoitukseen osallistujien valinnoissa pyrittiin ensisijaisesti huomioimaan toimeksiantajalle uusien ja nuorien sekä eri-ikäisten työntekijöiden näkemykset.

Esimieshaastatteluihin kutsuttiin kalenterikutsulla 5 esimiestä, joista haastattelu toteutettiin kaikkien kanssa. Haastattelukutsu esimiehille on esitetty liitteellä 6. Aikaa haastatteluille varattiin alun perin 45 min. Esimiesten kiireisten aikataulujen vuoksi toteutuneiden haastatteluiden pituus vaihteli 30 – 50 min välillä. Esimiesten haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelupohjaa. Haastattelurunko on esitetty liitteellä 7.

Työntekijöiden työpajoja järjestettiin kolme. Osallistujat työpajoihin valittiin satunnaisotoksella liitteellä L1 (luottamuksellinen) kuvatulla tavalla. Kahteen työpajaan valittiin vasta vähän aikaa toimeksiantajayrityksen työntekijöinä olleita henkilöitä ja kolmanteen talossa pidempään olleita työntekijöitä. Uusista työntekijöistä muodostettiin ryhmät siten, että ensimmäisessä ryhmässä osallistujilla oli kokonaisuutena suhteellisen vähän työkokemusvuosia ja toisen ryhmän osallistujille oli ehtinyt kertyä enemmän työkokemusta ennen toimeksiantajayrityksen palveluun siirtymistä. Jokaiseen työpajaan kutsuttiin 5-6 henkilöä ja työpajat pyrittiin järjestämään ajankohtana, jolloin mahdollisimman moni kutsuun myönteisesti vastannut pääsisi osallistumaan. Työntekijät kutsuttiin työpajoihin kalenterikutsulla, joka on esitetty liitteellä 8. Lisäksi viimeisen työpajan riittävän osallistujamäärän varmistamiseksi laitettiin toimeksiantajayrityksen sisäiseen tiedotuskanavaan osallistumispyyntö sekä etsittiin osallistujia taukotiloista. Toteutuneissa työpajoissa osallistujia oli 3-4. Yhteensä työntekijöitä osallistui työpajoihin 10. Työpajat järjestettiin liitteellä 10 kuvatulla tavalla. Aikaa työpajaan varattiin alun perin 45 min. Toteutuneiden työpajojen pituus vaihteli 50 min – 1 h välillä riippuen osallistujien aikataulujen kiireellisyydestä sekä osallistujien kiinnostuksesta aiheeseen. Opinnäytetyön tekijä teki haastattelujen ja työpajojen aikana muistiinpanoja, jonka lisäksi sekä haastattelut että työpajat äänitettiin myöhempää läpikäymistä varten.

Ennen varsinaista haastattelua tai työpajatyöskentelyä sekä esimiehille että työntekijöille esitettiin lyhyt pohjustus, jossa kerrottiin työn taustaa, toteuttamismuotoa sekä rajoituksia. Pohjustuksessa

rajattiin työn ulkopuolelle palkka, työn tekemismuodot, työajat, työn sisältö sekä työtehtävät. Esi-
merkkeinä kartoitukseen sisältyvistä eduista mainittiin toimeksiantajayrityksessä käytössä olevia,
taulukon 2 mukaisia etuja.

Lisäksi työpajojen pohjustuksessa annettiin yhteiseen työskentelyyn avuksi ideapapereita, joihin
oli koottu erilaisia muuallakin käytössä olevia etuja tai ideoita eduista. Nämä ideapapereiden edut
sisälsivät myös esimieshaastatteluissa esille tulleet henkilöstöedut, joita toimeksiantajayritykses-
sä ei ole käytössä. Ideapaperit on esitetty liitteellä 9.

Jokaisessa työpajassa osallistujat työstivät yhteisen näkemyksensä arvostamistaan henkilöstö-
eduista ja muistamiskäytännöistä eriväristen post-it-lappujen avulla työskentelytilan seinätaululle.
Kaikissa työpajoissa tuli kirjattujen asioiden lisäksi esille palkitsemiseen ja kokonaiskompensaa-
tioon liittyviä asioita, jotka eivät työpajan pohjustuksen rajauksen vuoksi päätyneet post-it-lapuille
kirjatuiksi. Työpajojen tulokset siirrettiin valokuvien ja post-it-lappujen talteen ottamisen avulla
kuviksi 2-4. Työpajoissa osallistujat kirjasivat vihreille lapuille arvostamiaan, toimeksiantajalla
käytössä olevia etuja ja oransseille lapuille etuja, joita ei toimeksiantajalla ole käytössä, mutta
joita he toivoisivat.

9 KARTOITUKSEN TULOKSET

Tämän kehittämistehtävän tulokset koostuvat viiden esimiehen haastatteluista sekä kolmen työntekijöille järjestetyn työpajan tuloksista. Lisäksi liitteelle L2 (luottamuksellinen liite) on kirjattu yksi kirjallisena saatu palaute henkilöstöetujen arvostamiseen liittyen henkilöltä, joka kutsuttiin työpajaan, mutta ei päässyt osallistumaan. Opinnäytetyön kannalta kyseisen henkilön arvostamat edut eivät kuulu työn ydinalueeseen. Yhteensä kartoituksen tulosten luomiseen osallistui 16 työntekijää, joista 5 oli esimiehiä.

Kartoituksen tuloksina esitetään yhteenveto esimiesten haastatteluista sekä työpajojen tuotokset kuvamuotoisiksi muutettuina. Alkuperäiset työpajojen tuotokset valokuvattiin, jonka jälkeen post-it laput siirrettiin paperialustalle kunnioittaen mahdollisimman paljon alkuperäistä järjestystä. Kuvat on luotu alkuperäisen tuotoksen valokuvien sekä paperille siirrettyjen post-it lappujen avulla.

9.1 Esimiesten haastattelut

Esimieshaastatteluja tehtiin viidelle esimiehelle. Haastateltujen esimiesten taustatietoja on esitetty liitteellä L3 (Luottamuksellinen liite). Haastatteluissa nousi esille paljon keskenään samoja asioita, mutta näkemyksissä oli myös eroja. Kokonaisuutena olemassa olevia henkilöstön huomioimistapoja pidettiin hyvinä ja positiivista palautetta sai kokonaisuuden kattava paketti, mikä mahdollistaa sen, että eduista löytyy kaikille jotain. Ihmisten erilaisuudesta johtuen huomioimisista ja eduista yksi työntekijä käyttää yhtä ja toinen toista, jolloin eduista kaikki ovat käytössä ja varsinaisia turhia etuja ei kokonaisuudesta löydy. Kaikissa haastatteluissa tuli esille ihmisten erilaisuus ja sen vaikutus eri ihmisten arvostamiin asioihin.

Haastattelujen esiintuomat ydinajatuksot tiivistettynä viiteen teemaan, jokainen esimieshaastattelu omaan teemaansa, ovat:

'Palkka, bonukset ratkaisevat.'

'Kokonaisuus on kattava. Tärkeää on panostaminen, huomioiminen.'

'Henkilöstöetujen tulee olla psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tukemista varten.'

'Luottamus ja arvostus työntekijään luo onnistumisen kehän.'

'Ovatko edut kilpailukykyiset? On myös tärkeää huolehtia henkilöstä henkilönä.'

Kaikki haastateltavat kokivat tuntevansa yrityksen käytössä olevat henkilöstöedut. Yleinen kokemus on, että henkilöstöetujen tasoa arvostetaan. Edut ovat tulleet tutuksi omien esimiesten opastamana sekä useimmilla haastatelluilla pitkän toimeksiantajalla työskentelyuran aikana. Parhaana antina olemassa olevista eduista nimettiin

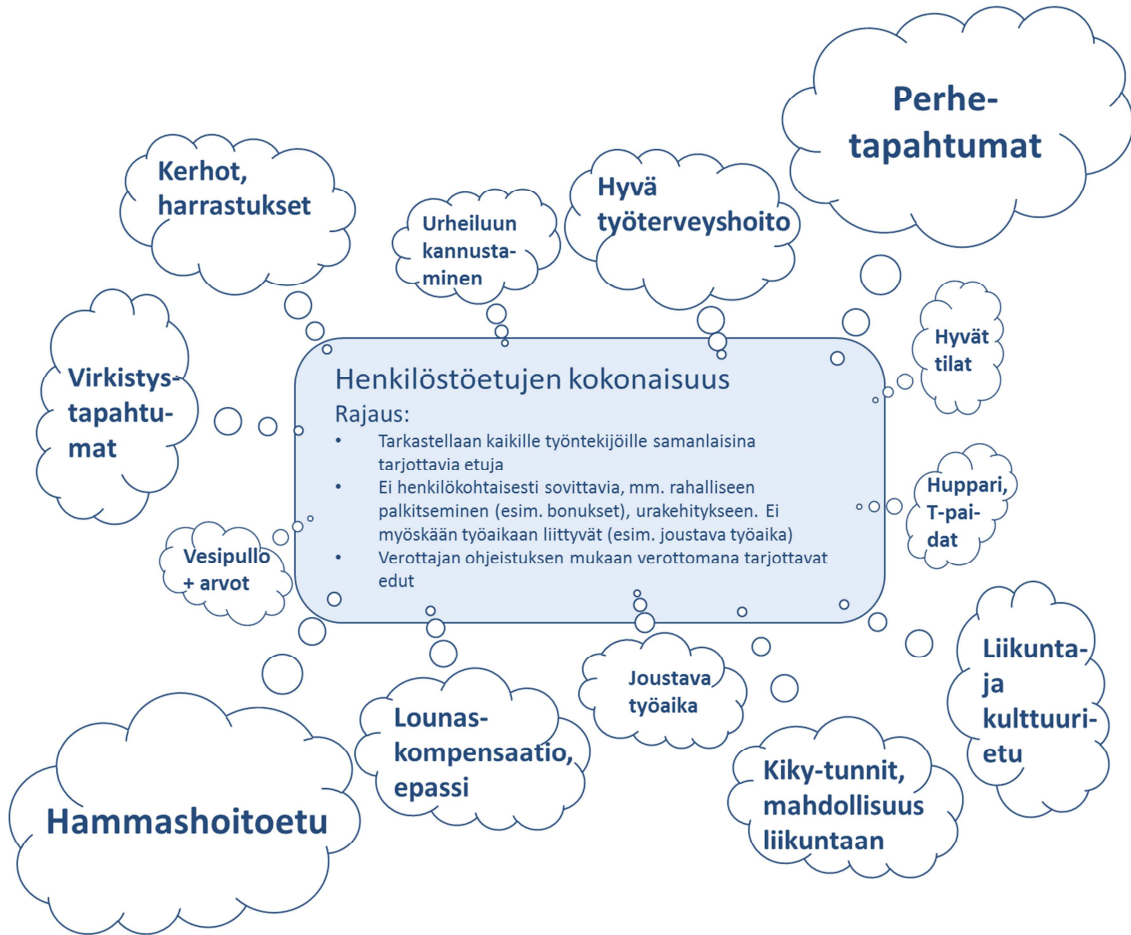
- Kokonaisuuden kattavuus
- Henkilön muistaminen
- Henkilöstöetujen tulisi olla hyvinvointia varten tehty ja päämääränä psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tukeminen.
- Edut ovat kaikille samat, mikä tekee niistä esimiehelle helppoja hallinnoida
- Uusille työntekijöille kerrotaan eduista heti ja kannustetaan käyttämään etuja.

Eduista viestimisestä oli haastatelluilla erilaisia näkemyksiä. Positiivisimmillaan koettiin, että tiedot ovat hyvin saatavilla ja että etujen kommunikoinnissa on menty harppaus eteenpäin. Toisaalta koettiin myös, että etujen pitäisi olla selkeästi koottuna kaikki edut yhdelle sivulle. Käyttäjäystävällisyyteen sekä tietoisuuden lisäämiseen eduista pitäisi panostaa.

Kuvassa 1. on esitetty etuja, joita esimiehet mainitsivat haastatteluissa työntekijöiden arvostamiksi eduiksi. Hammashuoltoetu tuli esille monessa haastattelussa. Edun summa nähtiin kuitenkin pienenä ja summan suurentamista toivottiin. Perhetapahtumista oli useampi esimies saanut hyvää palautetta. Nämä eroavat muista, vain työntekijöille tarjottavista tapahtumista siinä, että toimeksiantajayrityksen toimialalla kaikki yritykset tarjoavat henkilökunnalle esimerkiksi pikkujouluja ja kesäjuhlia. Useimmat työntekijät ovat myös jo tottuneet esimerkiksi jokavuotisiin kesäjuhliin, pikkujouluihin ja kesäjäätelöihin, joten niitä voidaan pitää itsestään selvyyksinä, joita ei sellaiseen osatakaan enää arvostaa. Uusille työntekijöille esimerkiksi onnistumista juhlistava kahvitilaisuus voi olla hieno kokemus, mutta, pidempää talossa olleelle jo itsestäänselvyys. Tapahtumien suhteen esimiehiltä tuli myös palautetta siitä, että tapahtumiin harvoin itse ehtii.

Kiky-tuntien nykyiset käyttömahdollisuudet nähtiin hyvinä ja niistä on tullut esimiehille positiivista palautetta. Sovittujen käyttötapojen koetaan osoittavan luottamusta työntekijään. Työterveyshuollossa arvostettiin sisällön lisäksi palveluiden helppoa saatavuutta toimitilan läheltä.

Toimeksiantajayrityksen logopaidat koettiin hyvinä ja varsinkin niiden laatua arvostettiin. Hyvälaatuisia tuotteita toivottaisiin henkilöstölle enemmänkin. Urheiluun kannustamista kuvattiin ”isona plussana”.



Kuva 1. Esimieshaastatteluissa esille tuodut henkilöstöedut, joita työntekijät arvostavat. Kuvion koko kuvaa, kuinka useassa haastattelussa etu mainittiin.

Merkkipäivämuistamiset koettiin tarpeellisiksi ja ihmisten koettiin arvostavat niitä. Toteuttamista-voista vaikuttamisen mahdollisuus 50 v lahjassa koettiin hyvänä asiana, samoin se olisi hyvä pitkästä työurasta luovutettavien ansiomerkkien tapauksessa. Ansiomerkkien luovuttamiselle toivottiin vaihtoehtoa ja edellisenä vuotena käytössä ollut käytäntö, jossa henkilöltä kysyttiin, haluaako hän ansiomerkkiä, nähtiin hyvänä. Muutamassa haastattelussa tuotiin ilmi perinteiden arvostaminen ja tyytyväisyys saatuun ansiomerkkiin sekä muistamistapaan, vaikka suomalaisittain ansiomerkin luovutustilanne voidaankin kokea kiusalliseksi. Merkkipäiviin esitettiin tuotavaksi myös 70-vuotispäivä nykyisten työurien pidentyessä. Kaikki haastatellut esimiehet kokivat, että merkkipäivä- ja työuran muistamiskäytännöt ovat aktiivisessa käytössä ja tarpeellisia.

Muiden merkkipäivien, kuten lapsen syntymän, työntekijän naimisiinmenon tai valmistumisen tapauksessa esimiehet eivät aina käytä olemassa olevia muistamiskäytäntöjä ainakaan aktiivisesti. Näihin ei aina käytetä valmiita lahjoja tai tapauksia ei aina välttämättä huomioida.

Työntekijän sitouttamisen kannalta työssä rajatuilla henkilöstöeduilla ei haastatteluissa nähty olevan merkittävää vaikutusta. Työntekijöiden sitouttamisessa tärkeimpinä tekijöinä nähtiin palkkaus ja muut rahallisen palkitsemisen kanavat, työkaverit sekä työskentelytilat tai tiimi ja esimiestyö. Useammassa haastattelussa henkilöstön huomioimisella ei nähty olevan vaikutusta sitoutumiseen, vaan ne nähtiin kaikille kuuluvina etuina ja palkanlisänä. Henkilöstöetujen nähtiin kuitenkin vaikuttavan työnantajan houkuttelevuuteen, vaikka työntekijän huomioimisen käytänteillä ei palkkaa tai bonusjärjestelmiä voisi korvatakaan. Haastatteluissa tuli esille myös näkemys, jossa käytänteillä nähtiin hyvin pieni merkitys sitoutumiseen ihmisestä riippuen. Tärkeää henkilöstöetujen ja huomioimiskäytäntöjen tapauksessa nähtiin se, että työntekijät tiedostaisivat käytäntöjen olevan heitä varten luotuja huomioimistapoja. Tässä viestinnällä on suuri merkitys.

Tässä työssä tarkastelluista henkilöstöeduista yhteisillä tapahtumilla ja työyhteisön omilla tavoilla nähtiin olevan yhteishenkeä luova vaikutus. Hyvä yhteishenki vuorostaan nähtiin työntekijöitä sitouttavana asiana. Muistamisen koettiin osoitettavan henkilöstölle arvostusta. Luottamuksen ja arvostuksen osoittamisen koettiin luovan onnistumisen kehän. Haastatteluissa tuotiin myös esille etujen ja huomioimiskäytäntöjen kilpailukyky muiden yritysten vastaavien kanssa. Esimiesten esille tuomia, uusia tai muissa yrityksissä käytössä olevia etuja tai muistamiskäytäntöjä on esitetty liitteellä 11. Kilpailussa työntekijöistä etuja ja käytäntöjä verrataan eri yritysten välillä, joten kokonaisuuden esille tuominen työntekijälle on tärkeää.

9.2 Työpajojen analyysi

Työpajoja järjestettiin kolme, joista kahteen osallistui toimeksiantajayrityksessä vähän aikaa työskennelleitä henkilöitä ja kolmanteen vähintään kaksi vuotta toimeksiantajayrityksessä työskennelleitä henkilöitä. Jokaisessa työpajassa osallistujat työstivät yhteisen näkemyksensä arvostamistaan henkilöstöeduista ja muistamiskäytännöistä eriväristen post-it-lappujen avulla työskentelytilan seinätaululle luvussa 8 ja liitteellä 10 kuvatulla tavalla. Työpajoissa osallistujat kirjasivat vihreille lapuille arvostamiaan, toimeksiantajalla käytössä olevia etuja ja oransseille lapuille etuja, joita ei toimeksiantajalla ole käytössä, mutta joita he toivoisivat. Työpajaan 1 ja 2 osallistui henki-

löitä, jotka olivat työskennelleet toimeksiantajayrityksessä vasta vähän aikaa, enintään 6 kk. Työpajaan 1 osallistui henkilöitä, joilla oli kokonaisuutena vasta suhteellisen vähän työkokemusta ja työpajaan 2 henkilöitä, joille oli ehtinyt kertyä enemmän työkokemusta ennen toimeksiantajayrityksen palveluun siirtymistä. Kolmanteen työpajaan osallistuneilla henkilöillä oli pidempi työkokemus toimeksiantajan palveluksessa.

Työpajassa 1 työergonomia nousi tärkeäksi teemaksi. Työpajan yhteenvetona:

'Työkyvyille tärkeät asiat ovat parhaita henkilöstöetuja. Parasta on, kun näitä ei tarvitse erikseen anoa.'

Työpajassa yksi tärkeäksi nousivat myös lounas- ja virkistytymisedut. Nämä olivat kaikkien osallistujien mielestä arvostettuja etuja ja näitä lappuja tuli useita. Arvostetuimmiksi eduiksi nousivat kuitenkin työterveyshuoltoon, työergonomiaan ja terveelliseen sisäilmaan liittyvät asiat. Näistä työterveyshuolto kuuluu toimeksiantajayrityksessä hr-toimintojen piiriin, muut asiat ovat muiden toimintojen vastuulla. Sähköpöydät ja uudet, hyvät työtuolit koettiin ihmisten huomioimisena.

Työpajan 1 tulokset on esitetty kuvassa 2. Käytettyjen post-it lappujen väleistä näkee, että työpajaan osallistuneet henkilöt toivat tuotokseensa vain vähän uusia henkilöstöetuja. Olemassa olevia etuja järjestettiin tulokseen sen sijaan runsaasti.



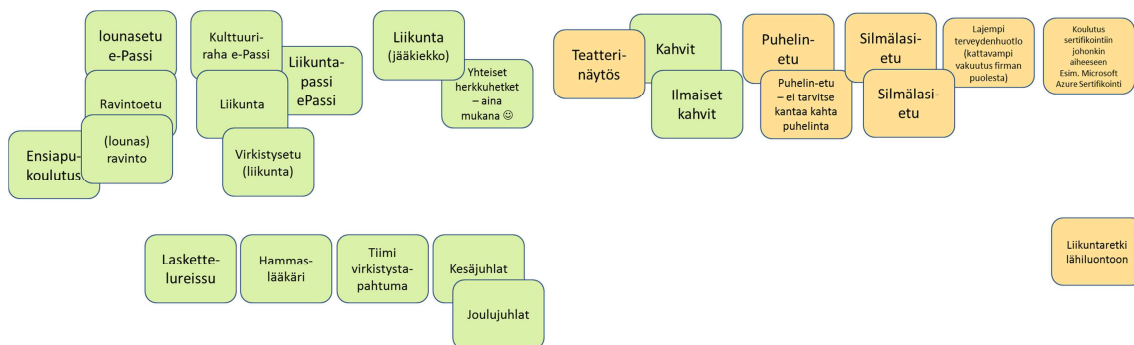
Kuva 2. Työpajan 1 tulokset

Varsinkin työpajaan yksi osallistui nuoria, toimeksiantajayrityksessä opiskelun rinnalla työskenteleviä henkilöitä. Hammashuoltoetu koettiin hyväksi eduksi, mutta arvostusasteikolla se päätyi suhteellisen alas opiskelijahammashoidon vuoksi. Verrattuna osallistujien aikaisempiin työpaikoihin toimeksiantajayrityksessä koettiin olevan hyvät ja lukumäärällisesti runsaat edut.

Yhteenveto työpajasta 2:

'Arvostetuimmat edut ovat jokapäiväiseen elämään vaikuttavia asioita'

Työpajassa kaksi osallistujat työstivät arvostusjärjestykseksi kaksijakoisen kuvauksen (kuva 3), jossa tärkeiksi koettiin jokapäiväisessä elämässä näkyvät ja taloudellisestikin vaikuttavat edut. Näillä eduilla työntekijä ”tehdään olemisesta työpaikalla vaivatonta ja sujuvaa” ja ”päivä sujuu, kun sulla on tällaisia käytettävissä”. Toiselle tasolle järjesteltiin virkistystapahtumia ja yhteishenkeen vaikuttavia tekijöitä. Hammashuoltoetua työpajan osallistujat eivät olleet vielä päässeet hyödyntämään, mutta se kirjattiin mukaan tulokselle. Työpajan osallistujat kokivat, että monissa heidän arvostamissaan eduissa on vaara, että ne aletaan kokea saavutettuina etuina, jotka menettävät merkitystään, mikäli näihin ei saada mukaan tuoretta näkökulmaa.



Kuva 3. Työpajan 2 tulokset

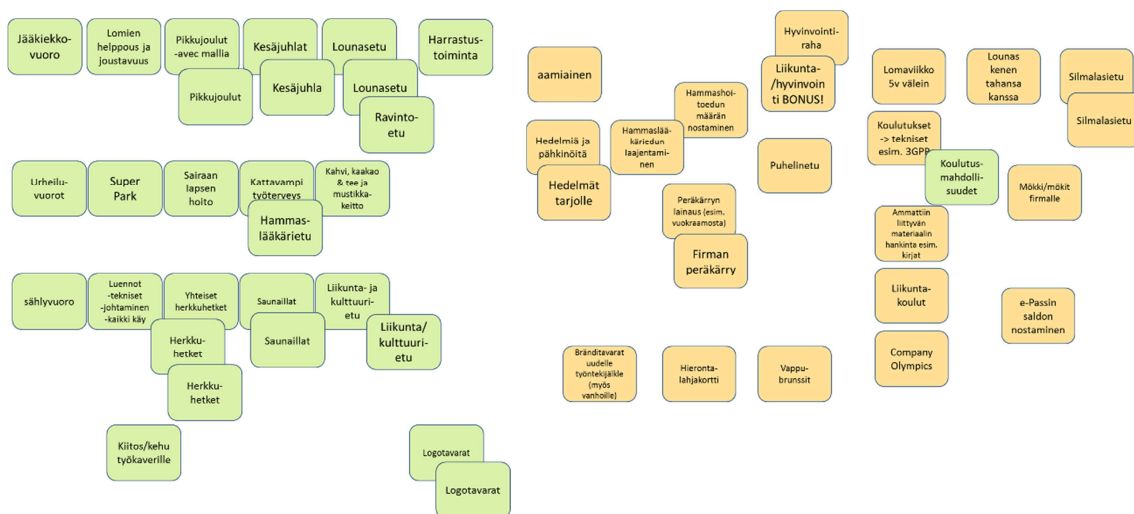
Virkistystapahtumat herättivät työpajassa paljon keskustelua ja niiden toteuttamisen tavan koettiin vaikuttavan arvostukseen. Esimerkiksi kesä- ja joulujuhlissa on vaara, että ne tulevat liian tavaksi: ”Jos siitä tulee automaatio, alkaa vähän hapantumaan”. Asioiden kokeminen yhdessä koettiin tärkeäksi, koska työrutiineihin palaaminen tällaisten kokemusten jälkeen on erilaista ja yhteistyö voi saada uusia, muuten saavuttamattomissa olevia elementtejä.

Työpajan 3 yhteenvetona:

'Etujen runsaus on hyvää, uusia ja parempia saisi olla, mutta vanhoista ei haluta luopua'

Työpajassa kolme monet edut ja muistamiskäytännöt herättivät paljon keskustelua muun muassa siitä, miten samaan aiheeseen liittyvät edut järjestetään. Työpajan tulosta kuvaavan kuvan 4. vasemmassa reunassa olevat jääkiekkovuoro, urheiluvuorot ja sählyvuoro järjestettiin lopulta siten, että yhden osallistujan voimakas kokemus tärkeästä jääkiekkovuorosta nosti tämän arvostetuimpien etujen joukkoon, urheiluvuorot yleisesti hieman alemmas ja sählyvuoron ”kivana, muttei pakollisena” näiden alapuolelle.

Tapahtumista keskusteltaessa varsinkin henkilökunnan laskettelureissu herätti paljon keskustelua, koska siitä oli pidetty. Tämä tapahtuma ei kuitenkaan päässyt mukaan työpajan tuotokseen. Tapahtumista arvostetuimmiksi nousivat kesäjuhlat ja pikkujoulut. Näissä koettiin hyväksi käytännöksi, että kesäjuhla järjestetään vain työntekijöille ja pikkujoulu olisi avec-juhla.



Kuva 4. Työpajan 3 tulokset

Hyvinvointirahalla tarkoitettiin euromääräistä, työntekijäkohtaista rahasummaa, joka on jokaisella työntekijällä vuosittain käytössään erilaisiin hyvinvointia edistäviin palveluihin ja tuotteisiin. Tätä summaa voi käyttää itsensä lisäksi perheenjäsenten hyvinvointiin. Edulla voi hankkia esimerkiksi harrastusvälineitä (polkupyörä, sukset jne.) tai hyvinvointipalveluita (hieronta, kuntosalijäsenyys, silmien laserleikkaus). Osallistajat olivat kuulleet, että tällainen henkilöstöetu on käytössä Oulussa toimivassa, toimeksiantajayrityksen toimialalla kilpailevassa yrityksessä. Hammastarjontaa

laajentamisella ajateltiin korvauksen maksamista myös esimerkiksi hampaiden kuntoa ennakoivista välineistä, kuten harrastuksessa käytettävästä hammassuojasta.

Koulutuksia toivottiin lisää. Koulutuksista koettiin, että ne voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, kunhan tämä ei näy koulutusten laadussa. Sisäisissä koulutuksissa koettiin tärkeäksi, että koulutuksiin oikeasti panostetaan ja kouluttajalla olisi aikaa panostaa koulutusmateriaalien tuottamiseen ja koulutuksen suunnitteluun. ”Lonkalta” ja valmistautumattomana omalla ammattitaidolla kouluttamisen koettiin näkyvän koulutuksissa ja nämä koettiin huonoiksi koulutuksiksi. Kouluttajia haluttiin motivoida ja kannustaa panostamaan koulutukseen palkitsemisella.

Työpajoissa 2 ja 3 osallistujat pohtivat myös henkilöstöetujen merkitystä itselleen sekä sitä, tukevatko edut yhteishenkeä ja jos tukevat, miten. Työpajassa 1 asioita pohdittiin muun työskentelyn ohessa, mutta aikaa ei jäänyt asioiden kirjaamiselle ylös. Henkilöstöetujen merkitys ja vaikutus yhteishenkeen kirjattiin sinisille post-it lapuille, yksi asia yhteen lappuun. Alla on esitettyä työpajoissa 2 ja 3 kirjatut asiat siinä muodossa kuin osallistujat ne paperille kirjasivat:

- Isoissa juhlissa tuntuu, että työnantaja arvostaa ja palkitsee isoilla juhlilla
- Harrasteiden (bändi) tukeminen on mahtava juttu
- Työterveys on aivan mahtava
- Yhteiset tapahtumat nostavat yhteishenkeä
- Jääkiekkovuoron maksullisuus :(
- Etätyö!!! Aina valmiina eikä työpaikka ole rasite
- Kannustaa hoitamaan terveyttään (esim. hammashoito)
- Luo yhteishenkeä
- Hyppösen luento jne oli hieno ja juttuja jotka pani ajattelemaan
- Kuntoilua, hyvää ravintoa
- Yhteinen ruokailuhetki -> sosiaalinen -> myös ”työlounas”
- Laskettelumatka -> oppii tuntemaan uusia ihmisiä, helpottaa kanssakäyntiä myös työasioissa
- Motivoi
- Tiivistää tiimiä

9.3 Tulokset palvelumuotoilun näkökulmasta

Esimiesten haastatteluissa esimiehiltä kysyttiin, miten edut näkyvät arjessa ja miten muistamiseen käytetystä tavarasta saataisiin lahja. Lisäksi kysyttiin esimiesten käsitystä siitä, millä tavalla ja missä tilanteissa työnantajan tulisi muistaa työntekijää. Näistä asioista voidaan saada käsitystä niin esimiesten kuin hr-toimintojenkin palvelumuotoiluprosessiin. Tämä on mahdollista, mikäli tuloksista löydetään selkeitä kohteita, joissa esimiehet tai hr-toiminnot voivat arjen tilanteissa proaktiivisesti kehittää toimintaansa palvelemaan paremmin työntekijöiden tarpeita ja odotuksia.

Esimieshaastatteluiden perusteella edut näkyvät arjessa monella tavalla. Palvelumuotoilun kannalta on hyvä huomata, että huomioimisen tavat koettiin mukaviksi, ”ne kokoavat ihmisiä yhteen jonottamaan” (kesäjäätelöt, pullat, kakut). Näissä tapauksissa kyseessä ovat yhteiset tapahtumat, joissa nähdään toisia työntekijöitä hieman vapaamuotoisemmissa tilanteissa. Työntekijöiden odotuksia ja tarpeita ennakoitaessa on kuitenkin hyvä muistaa esimiesten näkemys siitä, että eduilla ja huomioimisella ei kuitenkaan voida korvata palkkausta ja bonuksia. Esimiesten työn palvelumuotoilun kannalta huomioitavaa on, että henkilökohtainen työntekijän muistaminen esimiehen taholta koettiin haastatteluissa hyväksi asiaksi.

Kysymyksiä eduista ja huomioimisesta esimiehet saavat muun muassa seuraaviin asioihin liittyen:

- ePassin käyttö ja toimintaperiaate
- harrastustoiminta
- hammashuoltoetu ja sen laskutus
- performance bonus ja se, miten tämä toimii

Viimeisin kohta ei kuulu tämän työn rajauksen sisälle. Esimies toi asian haastattelussa esille rajauksesta huolimatta, joten asioiden tarkastelu kokonaisvaltaisemmin on monin paikoin tarpeen. Tämä tuli esille myös muissa haastatteluissa sekä työpajoissa.

Esimiesten haastatteluissa tuotiin esille, että esimies voi käyttää etuja ihmisten kannustamiseen. Tällainen etu on esimerkiksi virkistysetu, jonka käyttämisestä esimies voi muistuttaa työntekijää esimerkiksi stressaavan työtilanteen aikana. Työpajoissa HR -aamukahvit koettiin todella hyvänä asiana nimenomaan henkilöstöetujen viestinnän kannalta. Työpajan osallistujat kokivat, että etuja

ei yritetä piilotella vaan ne pyritään tuomaan kaikkien tietoisuuteen, vaikka käyttö tuokin yritykselle kustannuksia.

Lahjoissa tärkeänä koettiin, että panostetaan työntekijän huomioimiseen ja lahjojen käytännöllisyyteen. Jos lahjaksi annetaan tavara, on tärkeää, että annettavassa tavarassa on huomioitu kestävyys, luonnonmukaisuus ja käytettävyys. Tuotteen pitää olla sellainen, että sitä käyttää mielellään. Merkittävimmäksi asiaksi työntekijän huomioimisessa koettiin, että työntekijää muistetaan ja erään haastattelun esimiehen sanoin, ”huolehditaan henkilöstä henkilönä”. Etujen ja huomioimisen merkitys henkilölle riippuu, mistä ihminen tulee ja mihin hän on tottunut. Henkilön tausta vaikuttaa siihen, mitä mielletään lahjoiksi ja koetaanko ne positiivisina juttuina vai asioina, jotka vain kuuluvat asiaan ja ovat itsestäänselvyyksiä.

Haastatteluissa tuotiin esille, että huomionosoitusten tapauksessa on tärkeää, että tilanteessa tulee esille, että kyseessä on työntekijälle osoitettava kunnianosoitus tai muistaminen. Viestinnän merkitys näissä tilanteissa on tärkeä. Laadukkaat tuotteet lisäävät arvostusta, mutta toisaalta työntekijälle ei saa tulla olo, että muistamisella tai huomioimisella lahjotaan. Mikäli huomioimiskäytäntöjä ei osata arvostaa, arvostus voisi nousta, jos käytäntö jätettäisiinkin kerran pois.

Palvelumuotoilun kannalta toimeksiantajayrityksen hr-toiminnot saivat työpajatoiminnan kautta palautetta siitä, että ”hr ei ole ainakaan vanhanaikainen”. Työpajan osallistujat kokivat, että joissain yrityksissä hr-toiminnot ovat organisaatio organisaation sisällä eivätkä osa työntekijöiden arkea. Näin ei koettu olevan toimeksiantajayrityksen kohdalla. Asioiden kehittämishalu koettiin positiivisena asiana ja työpajassa arvostettiin sitä, että työpajaan osallistujat saivat itse osallistua tekemiseen eikä tilaisuutta toteutettu vetäjäjohtoisesti ”kalvosulkeisina”.

Työntekijöiden tarpeita ja odotuksia kuvastivat sekä haastatteluissa että työpajoissa lukuisat kommentit siitä, miten edun tai huomioimisen arvostus riippuu ihmisestä. Palvelumuotoilun kannalta tämä tarkoittaa riittävää yksilöllisyyden huomioimista. Toisaalta tietyt asiat palvelevat samantapaisesti kaikkia työntekijöitä. Tällainen on esimerkiksi tiedon saatavuus. Kehitysehdotuksena haastatteluissa tulikin esille etuuksien kerääminen selkeästi yhdelle sivulle organisaation intrassa. Toisaalta uusien työntekijöiden työpajoissa koettiin, että tieto löytyy helposti yrityksen sisäisestä intrasta ja hr:n perehdytyskoulutus tuo asiat hyvin ihmisten tietoisuuteen. Yhteisten etujen lisäksi sekä haastatteluissa että työpajoissa kaivattiin yksilökohtaista onnistumisten kautta palkitsemista tai muistamista.

10 KARTOITUKSESTA KÄYTÄNTÖÖN ELI JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Kartoituksen tuloksia voidaan käyttää apuna ja tukena toimeksiantajayrityksessä henkilöstöetujen kokonaisuuden arvioinnissa ja kehittämisessä. Lisäksi tähän tarvitaan etujen ja muistamiskäytäntöjen kokonaisvaltainen tarkastelu, jossa huomioidaan yhden muutoksen vaikutus muihin kokonaisuuden osiin tai se, onko näillä vaikutusta toisiinsa.

Kartoituksessa esiin tulleita etuuksia tarkastellaan ensin verotuksen näkökulmasta. Henkilöstöedut ja muistamiskäytännöt on tietyin osin mahdollista toteuttaa työntekijälle verottomina etuina. Useissa käytännöissä etu katsotaan kuitenkin saajalleen veronalaiseksi tuloksi.

Toimivien henkilöstöetujen toteuttamistavoissa on huomioitava sekä aineellinen että aineeton näkökulma. Tämän työn tapauksessa aineellisella toteuttamisella tarkoitetaan edun osuutta, jonka muodostaa esimerkiksi lahjaksi annettava tavara, tuote tai palvelu, virkistys- tai harrastustoiminta, jota henkilöstölle tarjotaan tai muu etu, jonka työnantaja hankkii työntekijöiden käytettäväksi tai kulutettavaksi. Aineellista osuutta on myös se, missä ja kuka palvelun osia tuottaa. Aineettomalla osuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, millaisia valintoja palvelupolun kannalta tehdään mm. suunnitteluvaiheessa. Esimerkiksi miten ja missä etu järjestetään työntekijöille, miten siitä viestitään ja mikä on työntekijöiden osuus edun tuottamisessa, käyttämisessä ja kuluttamisessa. Käytännössä palvelupolku sisältää kuitenkin paljon aineellisiakin elementtejä, kuten esimerkiksi palvelun tuottamiseen käytettävät tilat ja välineet.

Etujen aineettoman näkökulman huomioimiseen kuuluu palvelupolun määrittely etukohtaisesti. Jokaisessa edussa palvelupolku muodostuu erilaiseksi ja myös aineellisilla tekijöillä on suuri merkitys palvelun tuottamaan kokemukseen. Palvelupolkuun kuuluvien palvelutuokioiden ja palvelun kontaktipisteiden tunnistaminen on tärkeää, mikäli työntekijälle (tai hr:n kannalta esimerkiksi esimiehelle) halutaan tuottaa arvoa. Eri eduista riippuen eri osat toimeksiantajaorganisaatiosta luovat työntekijälle henkilöstöedusta syntyvän arvon. Monessa tapauksessa hr-toimintojen rooli keskittyy esipalveluun, jossa valmistellaan palvelun arvon muodostumista asiakkaalle. Henkilöstöetujen kartoitus, suunnittelu ja kehittäminen kuuluvat esipalvelun piiriin. Ydinpalvelu, jossa palvelun varsinainen arvo muodostuu asiakkaalle, syntyy esimerkiksi virkistystapahtumassa tai lahjan saamis- ja käyttötilanteessa. Henkilöstöeduista työntekijöille viestiminen voi kuulua esi- tai ydinpalveluihin, riippuen käytännön merkityksestä työntekijälle. Esimerkiksi tiedon luominen intraan

on työntekijän kannalta esipalvelua silloin, kun hän ei tietoa vielä tarvitse. Ydinpalveluun se kuuluu silloin, kun tiedon tarve on ajankohtainen ja työntekijä alkaa sitä intrasta etsimään. Mikäli tieto on tuotettu intraan helposti löydettävänä ja relevanttina, on se tässä vaiheessa tuottanut työntekijälle lisäarvoa.

Henkilöstöetujen tapauksessa jälkipalvelu voi olla monenlaista. Muun muassa palautteen keräämisen, vaikutusmahdollisuuksien tuleviin etuihin, kaikenlaisen vuorovaikutus etujen tuottajien ja käyttäjien välillä voidaan ajatella olevan jälkipalvelua. Toisaalta tämä on myös esipalvelua, jolla valmistellaan jo tulevan arvon muodostumista.

Yleisesti ottaen henkilöstöeduissa ja huomioimiskäytännöissä ”kovan”, rahassa mitattavan etupaketin lisäksi tulevaisuudessa palvelumuotoilun merkitys kasvanee, kun kilpailueduksi voi muodostua ”kylmän” etulistan ja aineellisen hyödykkeen sijaan henkilökohtainen tunneside kulutettavaan palveluun. Positiivisen tunnesiteen syntymiseksi onnistuminen työntekijän tarpeisiin vastaamisessa on tärkeää. Tässä viestinnällä on tärkeä merkitys.

Viestinnän käyttäjäystävällisyys lisää positiivisen tunnesiteen syntymistä ja siihen kannattaa panostaa. Tietoisuuden lisääminen huomioimisen ja muistamisen käytänteistä kasvattaa ymmärrystä siitä, että käytänteet ovat nimenomaan työntekijöitä varten tehtyjä. Asioiden itsestään selvyteenä pitäminen vähentää niitä kohtaan tunnettua arvostusta. Lisäksi palveluiden käyttäjien osallistaminen palvelun tuottamiseen lisää sitoutumista ja tunnetta vaikuttamisen mahdollisuudesta.

10.1 Verotuksellinen näkökulma

Yritys voi tarjota henkilöstölleen palkitsemiseen liittyen henkilöstöetuna tai huomioimisen tapana lähes mitä vain. Verotuksellisesti monet käytännöistä ovat työntekijälle ansiotuloa ja siten verotettavaa ansiota. Toimeksiantajayrityksen olemassa olevat, tämän työn piiriin rajatut henkilöstöedut ja huomioimisen tavat on koottu sellaisiksi, että niistä ei muodostu saajalleen verotettavaa tuloa.

Tämän työn kannalta kehitystehtävän päämääränä on tuoda näkemystä arvostettuihin henkilöstöetuihin nimenomaan siitä näkökulmasta, että saadut edut eivät muodostaisi saajalleen verotet-

tavaa tuloa. Tällainen etu ei siis voi olla mitenkään riippuvainen henkilön työsuorituksesta tai si-
doksissa siihen. Kaikki työsuoritukseen yhteydessä oleva palkitseminen on verotettavaa tuloa.

Kartoituksen tuloksia tarkasteltaessa kuvaan 1. kootut esimiesten haastatteluissa esille tulleista
henkilöstöeduista monet ovat työnantajan järjestämää virkistys- ja harrastustoimintaa, jotka kat-
sotaan verotuksen kannalta tavanomaiseksi ja kohtuulliseksi henkilökuntaetuudeksi ja sitä kautta
nämä edut jäävät veronalaisuuden ulkopuolelle. Haastatteluissa esille tulleet, työntekijän kannus-
tamiseen ja palkitsemiseen liittyvät käytännöt sen sijaan ovat tyypillisesti yksittäisen henkilön
suoritukseen, työtapaan tai tuloksellisuuteen liittyvää palkitsemista. Tämäntyyppinen palkitsemi-
nen katsotaan aina verotettavaksi ansioksi. Samoin veronlaiseksi ansiotuloksi katsotaan myös
kaikki muu palkkaan rinnastettava tulo, joka on muuta kuin luvussa 4.2. mainitun tyyppistä etua.
Edun verovapauden edellytys on, että etuus tarjotaan koko henkilökunnalle (kollektiivinen etu).

Kartoituksen tuloksia tarkasteltaessa varsinkin työpajoissa työntekijöiden tuotokseensa nimeämät
edut ovat monissa tapauksissa ansiotuloon rinnastettavaa tuloa. Esimerkiksi hammashuoltoedun
laajentamista harrastuksessa käytettäviin välineisiin ei todennäköisesti voi katsoa kuuluvaksi
työnantajan järjestämään terveydenhuoltoon. Tällaisesta ennakoivasta hammashoidosta aiheutu-
viin kustannuksiin ei myöskään Kansaneläkelaitos myönnä korvauksia. Hammashuoltoedun mää-
rän korottaminen sen sijaan voidaan lukea työterveyshuollon laajentamiseksi. Silmälasien kus-
tannukset voidaan katsoa työterveyshuollon kustannuksina, mikäli kyse on työhön liittyvien, lää-
kärin tai optikon määräämien erikoislasien välttämättömistä kustannuksista. Tavallisten silmälasii-
en hankkimiskulujen korvaaminen muodostaa työntekijälle veronalaista etua (Edita Publishing Oy
2018, viitattu 5.7.2018). Toisaalta työnantajan kannalta silmälasietu voidaan ajatella työterveys-
huollon ja ergonomian parantamiseen tähtääväksi toimenpiteeksi, sillä etu voisi palvella heitä,
jotka eivät laseja ainakaan toistaiseksi käytä, mutta oikeastaan tarvitsisivat silmälasit. Etu kan-
nustaa kaikkia käymään näöntarkastuksissa ja hankkimaan lasit pienemmällä kynnyksellä. Tämä
näkyisi mielestäni varsinkin heidän joukossaan, joilla näön kanssa on hankaluuksia, mutta ”ilman
silmlälasejakin pärjää”. Juuri he eivät halua investoida laseihinsa, kun se ei ole pakollista, vaikka
laseista niitä käytettäessä hyötyä olisikin. Silmälasit välttämättä tarvitsevat työntekijät hankkivat ja
uusivat silmälasinsa joka tapauksessa ja heillä etu vaikuttaisi parempana silmälasien kuntona,
kun etu vähentäisi uusimisen kustannuksia.

Työterveyshuollon laajentamista yrityksen kustantamalla vakuutusturvalla ei yleensä pidetä pal-
kanmaksun korvaamisena, kun vakuutus on otettu koko henkilöstölle. Otetun vakuutuksen ei

tarvitse liittyä työhön. Jos työntekijällä on valinnan mahdollisuus, ottaako hän vakuutuksen ja vakuutusmaksu vähentää hänen rahapalkkaansa, kyseessä on veronalainen etu.

Hyvinvointiraha sellaisena kuin se työpajassa esitettiin, kuuluu selvästi palkkatuloon rinnastettavaan tuloon. Veronalaisuuden ulkopuolelle voi jäädä vain enintään 400 euron vuosittainen etu työnantajan tarjoamasta omaehtoisesta, vain työntekijän käytettävissä olevasta omaehtoisesta liikunta- ja kulttuuritoiminnasta. Kolmas, selvästi veronalaiseksi tuloksi katsottava työpajoissa uudeksi eduksi esille tuotu etu on yrityksen tarjoama peräkkäry työntekijöiden käyttöön. Edun voi tarjota työntekijöille, mutta sen verotusarvo on huomioitava niiden työntekijöiden palkassa, joita etu koskee. Myös puhelinetu on verotettavaa tuloa.

Työpajassa 1 arvostetuimmiksi eduiksi nousivat terveyteen ja työergonomiaan liittyvät edut. Näistä työnantajan järjestämistä välineistä, joita käytetään työtehtävien hoitamiseen tai esimerkiksi työergonomian parantamiseen, ei muodostu työntekijälle veronalaista etuutta. Työterveyshuollon tapauksessa tavanomaisena työterveydenhuoltona pidetään yleensä terveydenhuoltoa, josta työnantaja on oikeutettu saamaan Kansaneläkelaitokselta sairausvakuutuslain mukaista korvausta. Työterveyshuollon sisällön veronalaisuuteen on olemassa kattavat ohjeet (Verohallinto 2018, viitattu 6.7.2018).

Koko henkilöstölle järjestetyt virkistys- tai harrastustapahtumat kuuluvat yhteisölliseen kulttuuri- tai liikuntatoimintaan, jonka järjestäminen on työntekijälle verovapaata, kun sitä voidaan pitää tavanomaisena ja koko henkilökunnalla on tasapuolinen mahdollisuus edun saamiseen. Tavanomaisuuden arvioimisessa koko henkilökunnalle suunnatun toiminnan tulee olla sekä kustannuksiltaan että järjestämistiheydeltään tavanomaista ja kohtuullista. Työnantajan työntekijöille työaikana tarjoamia tarjoiluja voidaan pitää tavanomaisena virkistystoimintana esimerkiksi ilmaisten kahvien tai hedelmien tapauksessa, mutta aterian korvaavia tarjoiluja pidetään ravintoetuna. Näihin kuuluvat esimerkiksi aamiais- tai lounasaikaan järjestetty juoma- ja voileipätarjoilu.

Tasapuolinen mahdollisuus edun käyttämiseen on olennaista työntekijöille tarjottavan mökin käytön yhteydessä. Etua voidaan pitää kollektiivisena, mikäli mökin varausoikeus on tasapuolisesti kaikilla työntekijöillä ja samanaikaisesti edun käyttöä toivovien työntekijöiden kesken edun käyttöoikeus jaetaan objektiivisesti, esimerkiksi arpomalla. Sen sijaan, jos mökin varausoikeus annetaan ensin jollekin työntekijäryhmälle, esimerkiksi johdolle ja tämän jälkeen jäljelle jäävin osin

muille työntekijöille, kyseessä ei ole verovapaa kollektiivinen etu. (Verohallinto 2018, viitattu 6.7.2018.)

Yhdessä työpajassa esille tullut liikunta- tai hyvinvointibonus perustuu henkilön suorittamiin suori-
tuksiin ennalta annettujen raamien sisällä. Tällainen etu on saajalleen veronalaista tuloa. Mikäli
työyhteisön sisällä järjestetään arpajaisia, saadut palkinnot ovat pääsääntöisesti palkkaa.

10.2 Huomioimisen aineellinen osuus

Merkkipäivämuistamiset eivät tulleet työpajan tuotokseen esille yhdessäkään työpajassa. Yhdes-
sä työpajassa niistä keskusteltiin, mutta niitä pidettiin niin itsestään selvinä ja ”pienimuotoisina”,
että ne eivät päätyneet tuotoksen arvostetuimpiin etuihin. Käytännössä merkkipäivämuistamiset
ovat lahjoja, joiden lahjana käytettävän esineen arvo vaihtelee 50 eurosta noin 300 euroon.
Työvuosien muistamisen käytännöt ovat kustannuksiltaan kalleimmat. Kustannusta syntyy myös
työntekijälle annettavasta vapaasta ja esinelahjan arvo on vain osa kokonaisuutta.

Esimiesten haastatteluissa merkkipäivämuistamisista tuotiin esille muiden kuin tasavuosisikymme-
nien ja työvuosien merkkipäivämuistamisen vaihteleva käyttö esimiesten keskuudessa. Kaikki
eivät muista alaisiaan näissä tapauksissa tai eivät käytä olemassa olevia muistamistapoja. Tasa-
vuosisikymmenien ja työvuosien merkkipäivämuistamisissa nykyiset käytännöt koettiin hyviksi ja
tuotiin myös esille, että valinnan mahdollisuus lahjojen kanssa mahdollistaa paremmin yksilön
huomioimisen.

Uusien työntekijöiden työpajoissa arvostetuimmat edut jakautuivat selkeämmin jokapäiväistä
työntekoa palvelevien etujen suurempaan arvostamiseen kuin talossa pidempään olleiden työn-
tekijöiden työpajan tuloksessa. Vähän aikaa toimeksiantajan palveluksessa olleiden työntekijöi-
den tapauksessa voi olla kyse siitä, että työntekijä on vasta arvioinut työpaikan kiinnostavuutta
mahdollisesti juuri näiden etujen kautta. Kauemmin talossa olleet työntekijät pitänevät näitä etuja
enemmän itsestään selvinä ja kiinnittää huomiota enemmän näiden ”päälle” tuleviin tapahtumiin,
kannustimiin ja syntynyttä rutiinia rikkoviin asioihin. Pidempään talossa olleet työntekijät esittivät
tuotoksessaan eniten uusia etuja ja käytäntöjä olemassa olevien rinnalle. Huolta kuitenkin herätti
se, että otetaanko olemassa olevista eduista jotain pois, jos etuja ei mainita tuotoksessa.

10.3 Palvelumuotoilun näkökulma

Palvelumuotoiluprosessi on kokonaisvaltainen näkemys koko palvelun tuottamisesta osittain palvelun kuluttamiseen saakka. Kehittämistehtävän tapauksessa henkilöstön huomioimis- ja muistamiskäytännöt ovat hr:n tuotteita, jossa tuotetarjoomaan kuuluvat erilaiset huomioimis- ja muistamistavat ja –käytännöt. Asiakaspalvelijana henkilöstöetujen tapauksessa toimii usein hr:n henkilöstö tai esimiehet. Kontaktipisteiksi valikoituu myös etujen ja huomioimiskäytäntöjen toteuttajiksi valikoituneita yhteistyökumppaneita. Palvelupolussa yhteistyökumppanit voivat olla hr:n/esimiesten tai palvelun kuluttajien eli työntekijöiden kontaktipisteitä.

Henkilöstöetujen tapauksessa palvelumuotoiluprosesseja ja palvelupolkuja kuuluu jo huomioimiskäytäntöihin ja muistamiskäytäntöihin useita. Toimivan palvelupolun tuottamiseksi jokaista toisistaan eroavaa palvelua tulisi tarkastella erikseen. Tämä ei ole kehittämistehtävän laajuuteen sopiva näkökulma ja tässä yhteydessä tarkastellaankin muutaman yleisen periaatteen lisäksi palvelumuotoilun näkökulmaa muistamiskäytäntöjen tapauksessa.

Yksilöllisyyden huomioiminen on palvelumuotoilun kannalta hyvä huomioida riittävässä määrin henkilöstöetujen kokonaisuudessa. Kehittämistehtävän toiminnallisessa osuudessa tämä tuli hyvin esille näkemyksessä, jossa kokonaisuutta pidettiin laajana tai kattavana. Yksittäinen työntekijä tuskin hyödyntää kaikkia etuja tai käytäntöjä, mutta kokonaisuudesta löytyy jokaiselle jotain.

10.4 Palvelupolun osat muistamiskäytännöissä

Kohdeyrityksen muistamiskäytännöissä palvelupolun osat voidaan palvelun tuottajien ja joidenkin kontaktipisteiden osalta jaotella seuraavalla tavalla:

- esipalvelu (valmisteleesi asiakkaan arvon muodostumista)
 - HR
 - lahjojen valinnat, päivitykset käytäntöihin/lahjoihin
 - lahjojen osto, varastojen ylläpito
 - suurempien erien tilaus, tarjoukset
 - esimiesten ohjeistaminen, tiedottaminen tulevista muistamisista
 - esimiesten avustaminen tarpeen vaatiessa

- Lyhyen tähtäimen käytäntöjen toimivuuden varmistaminen
- Esimiehen rooli
 - valmistautuminen lahjan antamiseen
 - lahjan valinta (jos tarvitaan)
 - Lahjan luovutustilaisuuden järjestäminen
- Johdon rooli
 - Resurssien varaaminen (budjetti, henkilötyötunnit)
 - Yrityksen arvoihin sekä kulttuuriin sopivien käytäntöjen tukeminen. Käytäntöjen linjaaminen/ kehittäminen pitkällä tähtäimellä
- ydinpalvelu (asiakas saa varsinaisen arvon)
 - HR
 - Esimiehen auttaminen ja tukeminen
 - Esimiehen rooli
 - yhteydenotto muistamiseen liittyen lahjan saajaan
 - lahjan luovutustilaisuuden käytännön järjestelyt ja niiden toimivuus
 - lahjan luovuttaminen
 - lahjan käyttöönoton helppous
 - Johdon rooli
 - ei roolia
- jälkipalvelu
 - HR
 - palautteen kysyminen ja vastaanottaminen
 - käytännön toimivuuden arviointi ja kehittäminen
 - Viestin välittäminen johdolle
 - Esimiehen rooli
 - Laskun hoitaminen
 - palautteen kysyminen asiakkaalta, palautteen vastaanottaminen
 - Palautteen välittäminen hr:lle
 - toiminnan arviointi
 - Johdon rooli
 - kokonaiskuvan kuuleminen, peilaaminen nykyiseen tilanteeseen sekä tulevaan visioon
 - Käytäntöjen kehittäminen

10.5 Merkkipäivämuistamisten tapauksessa

Yksilöllisyyden ja erilaisten työntekijäryhmien huomioimista on hyvä vahvistaa edelleen huomiomiskäytäntöjä kehitettäessä. Esimerkiksi nykyään organisaatiot saavat henkilöstölahjoihin valinnan mahdollisuutta ja työntekijän yksilöllisyyden huomioimista erilaisten henkilöstölahjakauppojen kautta. Henkilöstölahjoja tarjoavat yritykset tuottavat asiakkailleen alustoja, joihin organisaation edustajat voivat valita omalle henkilöstölleen sopivan lahjavalikoiman erilaisia tilanteita ajatellen. Useat henkilöstölahjoja tarjoavista yrityksistä ovat rakentaneet palvelunsa siten, että näissä voidaan huomioida verottajan vaatimukset henkilöstölahjojen antamisesta. Tätä voidaan hallita lahjojen määrällä, lahjan antamiskategorioilla sekä sillä, miten ja kuka lahjan voi valita.

Edellä mainitunlaiset henkilöstölahjakaupat tuovat työntekijöiden huomioimiseen selkeät toimintatavat, valinnan mahdollisuutta sekä tätä kautta mahdollisuutta huomioida työntekijää yksilöllisemmin. HR:n ja esimiesten kannalta palvelupolun tietyt osat helpottuvat ja yksinkertaistuvat. Työntekijän kannalta on vaara, että lahjansaajan palvelupolusta häviää esimerkiksi esimiehen henkilökohtainen kontakti muistamisen kohteeseen. Tämä kontaktipiste nousi kartoituksen tuloksissa tärkeäksi varsinkin esimieshaastatteluiden perusteella.

Henkilöstölahjakauppojen käyttö ei toimeksiantajayrityksen kaikkiin muistamiskäytäntöihin kuitenkaan sovi. Näissä tapauksissa on hyvä arvioida näiden muistamiskäytäntöjen merkitys kokonaisuuteen ja tavat, jolla käytäntö palvelee positiivisen tunnesiteen muodostumista.

Tasa-vuosikymmenmerkkipäivien muistamiskäytännöissä valinnan mahdollisuus on koettu hyväksi. Valinnan mahdollisuus tuo osaltaan työtaakkaa palvelupolun eri vaiheisiin, kun lahjan valinta ja hankinta voi olla aikaa vievä prosessi. Valinnan mahdollisuus on kuitenkin olennaisen tärkeää, jotta työntekijää voidaan huomioida yksilönä riittävästi.

11 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena kartoittaa toimeksiantajayrityksen esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä yrityksessä olevista henkilöstöeduista sekä huomioimis- ja muistamiskäytännöistä. Näkemyksiä kartoitettiin esimieshaastatteluiden ja työntekijöiden työpajojen kautta. Tuloksena opinnäytetyöstä syntyi jokaista esimieshaastattelua ja työpajaa kuvaava lyhyt, yhden tai kahden virkkeen yhteenveto sekä yksityiskohtaisia näkemyksiä arvostetuista eduista ja siitä, miksi etuja arvostetaan. Lisäksi jokaisen työpajan tuotoksena syntyi työpajaan osallistuneiden työntekijöiden arvostamien etujen kuvaus, jossa edut ja huomioimiskäytännöt on järjestetty arvostamisjärjestykseen.

Kehittämistehtävä on toiminnallinen case-tutkimus, joka toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä. Otoksena on suhteellisen pieni osa toimeksiantajayrityksen työntekijöistä ja kaikki osallistujat valittiin yrityksen päätoimipaikan työntekijöistä. Otos ei ole kattava ja erilaisella otoksella tulosten painotus voisi olla erilainen. Uskon kuitenkin, että tehdyt johtopäätökset kuvaavat suhteellisen hyvin kokonaisuutta ja ne sopivat hyvin myös työn viitekehyksessä tehtyihin löydöksiin.

Kartoituksen tulokset antavat toimeksiantajalle työkaluja nykyisten henkilöstöetujen ja huomioimiskäytäntöjen kokonaisuuden ja sen toimivuuden arvioimiseen. Kartoituksen sisällön rajauksen sekä osallistujien suhteellisen pienen määrän vuoksi kartoituksesta ei kuitenkaan saa kokonaisvaltaista kuvaa kaikkien henkilöstöetujen arvostussuhteista. Kartoitus tehtiin suhteellisen kevyellä pohjustuksella, jolloin haastateltujen ja työpajoihin osallistujien sillä hetkellä mielessä olevat asiat pääsivät kartoituksessa esille, mutta nämä eivät vastaa kaikkien esimiesten tai koko henkilöstön näkemystä asiasta.

Alkuperäinen ajankäyttösuunnitelma muuttui ja muotoutui työn edetessä jatkuvasti ja voimakkaasti. Työhön kulunut kokonaisaika oli loppujen lopuksi huomattavasti pidempi kuin alkuperäisessä suunnitelmassa. Työn sisällön ja toteuttamisen kannalta tämä oli hyväksyttävää, koska toteutuneella aikataululla pystyttiin pysymään suhteellisen hyvin satunnaisotoksessa osallistujien suhteen ja hyödyntämään esimieshaastatteluiden tuloksia työpajoissa. Alkuperäisessä aikataulusuunnitelmassa pysyminen olisi tarkoittanut otokseksi esimiehiä ja työntekijöitä sen perusteella, kenellä on vapaata aikaa ennalta määrättyinä ajankohtana. Todennäköisesti osallistujiksi olisi valikoitunut enemmän aktiivisesti muutenkin äänensä esille tuovia henkilöitä. Aikataulun venyminen kuitenkin hidastaa toimeksiantajayrityksen henkilöstöetujen kehittämistyötä ja on sen vuoksi

liiketoiminnallisesti epäedullista. Palvelupolun prosessin kannalta työn aikataulun venyminen toi työn tekijälle lisäymmärrystä toimeksiantajaorganisaation käytäntöihin ja sitä kautta palvelupolun osiin ja toteuttamistapoihin.

Päätuloksina opinnäytetyöstä erottui muutamia asioita. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöetujen ja huomioimiskäytäntöjen nykyinen kokonaisuus koettiin kattavaksi ja hyväksi kokonaisuudeksi etujen osalta. Toisaalta työn rajauksen ulkopuolelle jätetyt palkitsemiseen liittyvät asiat koettiin tärkeiksi eikä henkilöstöeduilla voida korvata palkitsemisen muita osia. Henkilöstöetujen osalta kaivataan ajankohtaista ja relevanttia tietoa eduista, yksilöllisyyden huomioimista sekä jokapäiväiseen elämään vaikuttavia ja sitä helpottavia asioita.

Jatkossa henkilöstöetujen kehittämisen kannalta työn tuloksia pitää arvioida osana suurempaa kokonaisuutta. Henkilöstöetujen kehittäminen ja niiden arviointi yrityksen kilpailukyvyn kannalta on välttämätöntä nykyisessä työmarkkinatilanteessa. Kokonaisuuden monipuolisuus ja kattavuus kannattaa säilyttää, mutta yksittäisten etujen tuomaa arvoa yksittäiselle työntekijälle sekä edun kustannustehokkuutta tulisi arvioida ja panostaa etuihin, joiden vaikuttavuus on suuri.

LÄHTEET

Alaräisänen P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Acta Universitatis Lappeensis 280. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Edita Publishing Oy 2018. Henkilökuntaedut verotuksessa. Viitattu 20.8.2018, https://www.edilex.fi/verohallinnon_ohjeet/2018_0108.html#2.5%20Henkil%C3%B6kuntaetu%20vai%20ty%C3%B6st%C3%A4%20aiheutuva%20kustannus.

Erkko A. 2017. Milleniaalit mentoroivat johtoa muutokseen. Kauppalehti Optio 31.8.2017, 13, 32 – 36.

Giancola F. L. 2012. Are Employee Benefit Programs Being Given Enough Credit for Their Effect on Employee Attitudes? Compensation & Benefits Review, 44(5), 291–297.

GoFore 2017a. Gofore valittiin Euroopan parhaiden työpaikkojen kärkeen – rennon ammattimainen työkuultuuri pohjana myös kansainväliselle kasvulle 9.6.2017. Viitattu 20.8.2018, <https://gofore.com/gofore-valittiin-euroopan-parhaiden-tyopaikkojen-karkeen-rennon-ammattimainen-tyokulttuuri-pohjana-myo-kansainvaliselle-kasvulle/>.

GoFore 2017b. Olipahan vuosi. Viitattu 20.8.2018, <https://gofore.com/olipahan-vuosi/>. Blogikirjoitus 21.12.2017.

Great Place to Work 2016. "Happi loppuu, mitä sitten?" Suomalaisen työelämän tila 2016 - tutkimus. Viitattu 20.8.2018, https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/FI_Suomalaisen_tyolaman_tila_2016_FI.pdf.

Great Place to Work 2018. Suomen parhaat työpaikat: Keskisuuret organisaatiot 2017. Viitattu 20.8.2018, <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/suomen-parhaat-tyopaikat-listat>.

Green R. J. 2015. Reward Performance? What else? Compensation & Benefits Review, 47(3), 103–106.

Guaspari J. 2015. Why employee engagement isn't working. HR Review 14(6), 243-244.

Heikkinen H. L. T. & Jyrkämä J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen H. L. T., Huttunen R., Moilanen P. (toim), Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus, 25-62.

Heikkinen H. L. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen H. L. T., Rovio E., Syrjälä L. (toim.), Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 19-33.

Heikkinen H. L. & Syrjälä L. 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen H. L. T., Rovio E., Syrjälä L. (toim.), Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 147-149.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoole C., Hotz G. 2016. The Impact of a total Reward System of Work Engagement. SA Journal of Industrial Psychology 42(1), a1317. Viitattu 8.12.2017, <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v4i1.1317>.

Hulett K. J. 2006, They Are Here to Replace Us: Recruiting and Retaining Millenials. Journal of Financial Planning November/December, 17.

Huuhka M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Iltalehti 12.2.2016. Nämä ovat Suomen parhaat työpaikat - Musti ja Mirri kärkeen. Viitattu 20.8.2018, http://www.iltalehti.fi/tyoelama/2016021221107194_tb.shtml.

Iltasanomat 17.12.2017. Tässä suomalaisfirmassa ei ole yhtään esimiestä – ja uusi työntekijä saa ”lomalainaa”. Viitattu 20.8.2018, <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005492139.html>.

Ikäheimo, S., Löyttyniemi T., Tainio R. 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Hyvä saa palkkansa? Jyväskylä: Talentum.

Kahn W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. The Academy of Management Journal, 33, 692-724. Viitattu 8.12.2017, <http://dx.doi.org/10.2307/256287>.

Kauhanen J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Management Institute of Finland (MIF).

Kultalahti, S. 2015. “It’s so nice to be at work!” Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Acta Wasaensia 339 ACTA WASAENSIA 339. Business Administration 139. Vaasan yliopisto, Management and Organization. Akateeminen väitöskirja.

Malm J. 2015. Henkilökuntaetujen merkitys työntekijöille (Yritys X). Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Marjakangas T. Paras työntekijä vai tavarapalkinto? Yle uutiset 29.11.2016. Palkitseminen tsemppaa, jos töissä ei kyräillä ja kytätä. Viitattu 21.8.2018, <https://yle.fi/uutiset/3-9322028>.

Moisio E. 2004. Palkkaus ja palkitseminen tietöalan yrityksissä. Kyselytutkimus. Espoo: TKK. Viitattu 21.8.2018, <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/palkitsemientietöalalla.pdf>.

Pohjanheimo E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Pystynen J. 2016. Vincer – Great Place to work 2016 Culture Audit. Viitattu 26.2.2018, http://www.euroopanparastyopaikka.fi/vincer_culture_audit.pdf. Tekijän hallussa.

Schaufeli W. B. & Bakker A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour* 25, 293-315. DOI: 10.1002/job.248.

Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Talouselämä 15.10.2015. Firma haki työnhakijoita taksilla haastatteluun - Kuinka sitten kävikään? Viitattu 20.8.2018, <https://www.talouselama.fi/uutiset/firma-haki-tyonhakijoita-taksilla-haastatteluun-kuinka-sitten-kavikaan/5db5a1de-6c67-32e0-bb5a-9d131cdd0bd0>.

Talouselämä 10.2.2017a. Suomen paras työpaikka – ja lähdössä pörssiin. Viitattu 20.8.2018, <https://www.talouselama.fi/uutiset/suomen-paras-tyopaikka-ja-lahdossa-porssiin/b22b54d3-0bd9-350c-a85f-476b284e1093>.

Talouselämä 10.2.2017b. Suomen parhaat työpaikat valittiin - tässä kaikki sarjat. Viitattu 22.12.2017, http://www.iltalehti.fi/tyoelama/201702102200068417_tb.shtml.

Tenhunen M. 12.6.2015. Sitoutunut työntekijä luo kilpailuetua. Viitattu 21.8.2018, <https://www.questback.com/fi/blogi/sitoutunut-tyontekija-luo-kilpailuetua/>. QuestBack blogi. Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Tuulaniemi J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Y-studio 2017. Miten palkita hyvästä työstä? Neljä yritystä kertoo. Viitattu 21.8.2018, <https://y-studio.fi/artikkelit/miten-palkita-hyvasta-tyosta-nelja-yritysta-kertoo/>.

Verohallinnon ohjeet, Luontoisedut verotuksessa 21.12.2017/ A258/200/2017. Viitattu 21.8.2018, <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa/>.

Verohallinnon päätös vuodelta 2018 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista 28.11.2017, A227/200/2017. Viitattu 21.8.2018, <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47380/verohallinnon-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-vuodelta-2018-toimitettavassa-verotuksessa-noudatettavista-luontoisetujen-laskentaperusteista/>.

Verohallinto 2011. Merkkipäivälahja tai muu vähäinen lahja Viitattu 21.8.2018, https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48737/merkkipaivalahja_tai_muu_vahainen_lahj/.

Verohallinto 2018. Henkilökuntaedut verotuksessa. Viitattu 21.8.2018, <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa/>

Willis Towers Watson, 2017. Global Benefits Attitudes Survey. The employee voice: more security, more flexibility, more choice. Viitattu 21.8.2018, <https://www.willistowerswatson.com/en/insights/2017/11/2017-global-benefits-attitudes-survey>.

LIITELUETTELO

Liite 1. Toimiva palkitsemisjärjestelmä

Liite 2. ICT- alan palkitsemisjärjestelmää tutkineen tutkimuksen havaintoja selittäviä tekijöitä

Liite 3. Esimerkkejä henkilöstöeduista suomalaisissa yrityksissä

Liite 4. Työhön sitoutumisen määritelmiä

Liite 5. Käyttäjätiedon keräämisen menetelmiä

Liite 6. Kalenterikutsu esimiesten haastatteluun

Liite 7. Haastattelurunko

Liite 8. Kalenterikutsu työpajaan

Liite 9. Työpajoissa käytetyt ideapaperit

Liite 10. Työpajojen toteuttaminen

Liite 11. Työpajojen tulokset, esimiesten haastattelut

Luottamukselliset liitteet

Liite L1. Osallistujien valinta

Liite L2. Tarkennusta kirjalliseen palautteeseen henkilöstöetujen arvostamisesta

Liite L3. Haastateltavien esimiesten taustoja

Palkitsemisjärjestelmää luotaessa sen rakentaminen tulisi aloittaa tavoitteiden määrittämisellä, yrityksen ja johdon tarpeiden tunnistamisella ja verotuksen huomioimisella. Hyvän palkitsemisjärjestelmän tunnistaa siitä, että se on

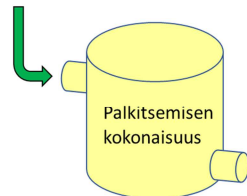
- tarpeita vastaava
- riittävä
- oikeudenmukainen
- innovatiivinen
- yksinkertainen
- sitova
- aikajänteeltään sopiva
- verotuksellisesti selkeä
- yksimielisesti hyväksytty
- joustava
- kirjallisesti sovittu
- avoin

(Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 201, 236-237.)

Hyvin suunnitellusta ja toteutetusta palkitsemisen kokonaisuudesta on kitketty pois tehottomat palkitsemisen tavat ja se hyödyntää tehokkaita palkitsemisen tapoja. Kuviossa L1 on nimetty tehokkaan ja tehottoman palkitsemisen tavat Sistosen mukaan (2008, 211).

Tehokkaat palkitsemisen tavat

- Perustuu tehtävän vaativuuteen, suoritukseen ja kompetensseihin
- Paneutuu suoritukseen ja osaamisen yksityiskohtiin
- On monipuolista, johdonmukaista ja luotettavaa
- Palkitsee tarkkojen tavoitteiden saavuttamisesta
- Tuottaa tietoa kompetensseista ja tulosten tasosta
- Suuntaa henkilöitä oman osaamisen kehittämiseen
- Tunnistaa onnistumisten taustatekijät kuten tavoitteet ja osaamiset
- Vahvistaa henkilöiden sisäistä motivaatiota
- Kiinnittää henkilöiden huomion omiin suorituksiin



Tehottomat palkitsemisen tavat

- Annetaan umpimähkäisesti ja epäjohdonmukaisesti
- On perusteiltaan epämääräistä ja vaikeasti hahmotettavaa
- On jatkuvasti samankaltaista, epäjohdonmukaista ja epäluotettavaa
- Palkitsee osallistumisesta ja mukanaolosta
- Ei tuota tietoa osaamisesta eikä tuloksista
- Suuntaa huomion keskinäiseen vertailuun ja epäterveeseen kilpailuun
- Näkee onnistumisen syynä ainoastaan tietotaidollisen osaamisen
- Vahvistaa henkilön motivoitumista vain ulkoisten tekijöiden kautta
- Kiinnittää huomion esimiehen miellyttämiseen ja muiden suoritukseen

Kuvio L1. Tehokas, hyvin suunniteltu ja toteutettu palkitsemisen kokonaisuus sisältää tehokkaita palkitsemisen tapoja. Tehottomat palkitsemisen tavat on tunnistettu ja poistettu (Sistonen, 2008, 211 mukaillen).

ICT-ALAN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄÄ TUTKINEEN TUTKIMUKSEN HAVAINTOJA SE- LITTÄVIÄ TEKIJÖITÄ

Moisio (2004, 15) toteaa ICT-alan yrityksiä koskevassa palkkausta ja palkitsemista käsittelevässä kyselytutkimuksessaan ICT-alan yrityksissä olevan vielä paljon kehittämisen varaa palkitsemisen toimivuudessa. Tutkimuksen perusteella työnantajien ja työntekijöiden käsitykset työnantajan menestyksestä, kasvusuunnasta sekä palkitsemisen roolista olivat pääosin samanlaisia. Tutkimuksessa löydetty erot voi kiteyttää kahteen kohtaan:

- Työntekijöillä on mielestään vähemmän tietoja käytössä olevista palkitsemisen tavoista suhteessa työnantajiin
- Palkitsemisen toimivuus ja yhteensopivuus nähtiin työnantajan ja työntekijän näkökulmista eri tavalla

Ensimmäinen havainto voi selittyä sillä, että työntekijöillä on todella johdon ja esimiesten palkkauksesta ja palkitsemisesta vähemmän tietoa kuin työnantajavastaajilla. Toisaalta työntekijöiden voi olla helpompi myöntää tiedon puutteen asiasta. Seurauksena tiedon puutteesta voi syntyä virheellisiä käsityksiä ja tätä kautta epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Palkitsemisen toimivuuden ja yhteensopivuuden erilaiset näkemykset voivat johtua työntekijäpuolen puutteellisesta tiedosta palkkausta ja palkitsemista koskevissa asioissa tai työntekijävastaajat ovat voineet tutkimuksessa esittää tarkoituksella erittäin kriittisen näkemyksensä. Toisaalta kyseessä voi olla viestinnällinen tekijä, jossa palkitsemisen tavoitteiden viestintä johdolta henkilöstölle ei ole onnistunut tarkoitetulla tavalla, jolloin palkitseminen on voinut jäädä työntekijäpuolen käsityksen mukaan irralliseksi funktioksi. (Moisio, 2004, 15.)

Yksittäisissä työpaikoissa käytössä olevat palkitsemisen ja henkilöstöetujen käytännöt ovat hyvin moninaisia. Digitaalinen insinööritoimisto Nitor on yksi Euroopan parhaiksi työpaikoiksi palkituista yrityksistä vuoden 2017 Great Place to Work listauksessa. Useat yrityksen työntekijöille tarjoamat edut eivät ole perinteisimpiä käytettyjä etuja. Monissa työnantajan tarjoamissa eduissa näkyy työntekijöiden vapaa-ajan arvonnustaminen. Yritykseen tuleva uusi työntekijä saa täydet lomaoikeudet ja viisi vuotta työssä olleet saavat bonuksena ylimääräiset viisi päivää lomaa vuosiloman päälle. Yritysjohto näkee, että perheen kanssa vietetty aika on tärkeää ja tästä ajasta halutaan pitää kiinni. Työntekijöiden osaamisen ylläpitämisen panostetaan antamalla siihen oikeasti aikaa työaikana, jotta osaamisen kehittämistä ei tarvitse tehdä iltaisin tai viikonloppuisin. Yhteisen kulttuurin ja yhtenäisyyden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi yritys ja työntekijät päättävät yhdessä syksyisin sopivan matkakohteen, jossa voi tehdä töitä, kokoustaa ja tehdä erilaisia aktiviteetteja. Koko työyhteisö osallistetaan strategian tekemiseen. Tämä nähdään helpoimpana tapana yhdessä ymmärtää strategia ja sitoutua siihen. Organisaatorakenne on harvinainen, yrityksessä ei ole esimiehiä, vaan hierarkia on matala. Päätöksiä saa ja pitää tehdä itse. Kriisitilanteissa ihmisiä ei kuitenkaan jätetä yksin. Ongelmia ehkäistään tekemällä päätöksiä kollektiivisesti ja jakamalla tietoa valtavasti. (Iltasanomat 17.12.2017, viitattu 20.8.2018.)

Vuonna 2016 Euroopan parhaaksi Great Place to Work työpaikaksi valittu Vincit Oy on ohjelmistoyritys, jonka pääliiketoiminta on räätälöityjen ohjelmistojen tuotekehityspalvelut. Vincitillä palkitsemisen kokonaisuus eroaa monilta osin perinteisestä ja kuvaavaa kokonaisuudelle on työntekijöiden osallistaminen sekä kiitoksen osoittaminen muutenkin kuin yksilön rahallisella palkitsemisella. Yritys myös hyödyntää erikoistunutta yritys- ja johtamiskulttuuriaan sekä palkitsemiskokonaisuuttaan tarjoamalla ketterään ohjelmistokehitykseen ja johtamiseen liittyvää konsultointia ja valmennusta osana liiketoimintaansa. (Pystynen 2016, viitattu 26.2.2018.) Työsuhde-etuja Vincitiltä löytyy runsaasti mm.

- Kattavat työterveyspalvelut ja henkilöstön sairaanhoitovakuutus
- Vapaa-ajan tapaturmavakuutus, kattaa kaiken muun paitsi lisenssiurheilun, myös ulkoilla tapahtuvat tapaturmat
- Lounassetelit
- Virikeseteleitä
- Hieroja

- Vinct-klubit, joiden toimintaa firma tukee - näiden alla voi harrastaa mitä vaan
- Alakerrassa ilmainen kuntosali ja ryhmäliikunnat, viereiselle GoGo:lle yrityshinnat
- Vapaasti valittavat työvälineet, myös kirjallisuutta voi tilata vapaasti käyttöönsä
- Työpuhelin ja liittymä
- Parkkipaikat ja pakettiauto kaikkien käytössä
- Lastenhoitopalvelu käytettävissä aina tarvittaessa
- Kerran vuodessa Team Building -seminaari ulkomaille
- Hedelmiä ja välipalaa tarjolla päivittäin
- Oman työpisteen sisustusbudjetti
- Hammaslääkärietu
- Alennus autopesuista
- Muita etuja mm. Teslan ja hippibussin lainausmahdollisuus, tiloja voi käyttää omiin juhliin, luottokortit hyvinvointia edistäviä hankintoja varten.

(Pystynen 2016, viitattu 26.2.2018.)

Maanrakennus T. Haavisto Oy:n toimitusjohtaja Jussi Haaviston mielestä yritys ei saa työntekijälle annettavasta palkkiosta tarvittavaa hyötyä, jos se maksetaan hiljaa työntekijän tilille. Hänen mukaansa palkkion saamisesta suuremman jutun tekeminen innostaa niin palkkion saajaa kuin koko yhtiötä, eikä palkkion saaminen unohdu heti. Haavisto näkee myös työhyvinvoinnin ylläpitämisen työntekijöiden palkitsemisena ja tähän kannattaa hänen mielestään panostaa myös huonompina aikoina. (Y-studio 2017, viitattu 21.8.2018.)

Pukimäen Fysiopalvelun vastaava fysioterapeutti Hanna Markkula kokee, että hyvällä palautteen antamisella voi vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon koko vuoden, kun taas rahapalkkion motivoiva vaikutus kestää yleensä vain viikon tai kaksi. Uutena työntekijöille tarjottavana palkkiona Fysiopalvelussa kokeillaan maksutonta hierontaa.

Vantaalaisen LVI-Trion toimitusjohtajan Martti Saarnion mielestä palkitsemisen tehtävänä ei ole välttämättä sitouttaa työntekijöitä. Päämääränä on enemmänkin aito yhteistyö työntekijän kanssa kuin ”halu kahlita pallo jalkaan”. Helsinkiläisen ravintolayrityksen Delifoxin henkilöstöstä vastaava Kirsi Kankaanpää kokee, että palkitsemista on myös esimerkiksi se, että henkilöstöä pyritään muistamaan merkkipäivinä sekä tukemaan heitä erilaisissa perhetilanteissa (Y-studio 2017, viitattu 21.8.2018).

Tässä opinnäytetyössä työhön sitoutumista ja työhön sitouttamista tarkastellaan kokonaisvaltaisena ihmisen tunteisiin, kognitiivisiin toimintoihin ja käyttäytymiseen sekä toimintoihin liittyvänä ja vaikuttavana tekijänä. Joissakin lähteissä työhön sitoutumista tarkastellaan työntekijän käyttäytymisen muotoutumisena sopimaan työpaikan sovittuihin menettelytapoihin, arvoihin ja käytäntöihin. Työhön sitouttamisen tuloksena työyhteisön yhtenäisyys/yhteisöllisyys/yhteisen päämäärän puolesta työskentely vahvistuu. Toisaalta sitouttaminen jäykistää työmarkkinoita, koska tarkoituksena on kiinnittää työntekijä vahvemmin kyseiseen organisaatioon niin, että työpaikan vaihtamisen vähenee.

Schaufeli & Bakker (2004) määrittelevät sitoutumisen positiivisena työhön liittyvänä mielentilana, jota kuvastavat tarmo, omistautuneisuus sekä työn imu. He määrittelevät sitoutuneisuuden sitkeänä ja kaiken kattavana affektiivis-kognitiivisena tilana, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn esiineseen, tapahtumaan, yksilöön tai käytökseen. Affektiivis-kognitiivisella tilalla tarkoitetaan tilannetta, jossa tiedon käsittely tapahtuu huomioiden henkilön tunteet, tuntemukset sekä mielialat. Sitoutumiseen liittyvää tarmoa kuvastaa työskenneltäessä näkyvä korkea energiataso ja henkilön sietokyky, halu panostaa työhönsä sekä sitkeys vastoinkäymisten kohdatessa. Omistautuneisuudella tarkoitetaan merkityksen, innostuksen ja inspiraation, ylpeyden sekä haasteen tunnetta. Työn imu kuvaa tilannetta, jossa henkilö on syvässä keskittymisen ja onnellisuuden tunteiden vallassa työskennellessään. Työn imua kokevan henkilön on vaikeuksia irrottautua työstään. (Schaufeli & Bakker 2004.) Kahn (1990) on kuvannut tarmoa sitoutumisen fyysiseksi ulottuvuudeksi, omistautuneisuutta emotionaaliseksi ulottuvuudeksi ja työn imua työhön sitoutumisen kognitiiviseksi ulottuvuudeksi.

Käyttäjätietoa voidaan kerätä monella tavalla, joita ovat muun muassa:

- Valmiit lähteet eli olemassa oleva tausta-aineisto asiakkaista
- Haastattelut ja eri menetelmillä toteutettavat kyselyt
- Havainnointi
 - passiivinen tarkkailu
 - eriasteinen osallistuminen kohderyhmän elämään
- Osallistaminen
- Itsedokumentointimenetelmät l. kulttuuriset luotaimet
- Verkossa tapahtuvat online etnografiat ja -tutkimukset

Etnografisten menetelmien tavoitteena on ymmärtää ihmisen toimintaa ja sen sisältämiä sosiaalisia merkityksiä tietyssä ympäristössä. Luotaimet, eli itsedokumentointi, ovat eräänlaisia päiväkirjoja (Tuulaniemi 2013, 146-151). Tarpeesta riippuen eri menetelmillä saadaan kerättyä erilaista ja eritasoista käyttäjätietoa. Tiedon edelleen käyttämisessä on muistettava käyttäjätiedon keräämisen tilannesidonnaisuus: tieto on saatu tietyssä tilanteessa tiettynä ajankohtana tietyiltä käyttäjiltä. Kerätty tieto ei välttämättä ole yleistettävissä muihin tilanteisiin, asiakassegmentteihin tai ajankohtiin. Lisäksi käyttäjätiedon kerääminen voi vaikuttaa ja muuttaa käyttäjien käyttäytymistä tai käsityksiä.

Hei esimies!

Kutsun Sinut mukaan haastatteluun liittyen liiketalouden opinnäytetyöhöni, jossa kartoitetaan kokemuksia yrityksen xx henkilöstöeduista. Haastattelussa toivon kuulevani juuri Sinun kokemuksiasi ja näkemyksiäsi henkilöstöeduista, jotka ovat käytössä meillä yrityksessä xx sekä muualta saamistasi ja kuulemistasi kokemuksista. Näkökulmana toivon ensisijaisesti näkemystäsi esimiehenä ja lisäksi kuulen mielelläni myös kokemuksia työntekijäroolisi kautta.

Haastatteluun on varattu aikaa 45 min. Mikäli olet estynyt pääsemästä haastatteluun ehdottamani ajankohtana, ehdottaisitko haastattelulle uutta ajankohtaa mahdollisimman nopealla aikataululla, kiitos.

Ystävällisin terveisin

Sari

HR assistenttini, tässä yhteydessä myös liiketalouden opiskelija, OAMK

Mistä siis on kysymys?

Haastattelut ovat osa esimiestyön ja henkilöstöosaamisen opintojani. Ne ovat osa kartoitusta, jossa halutaan kuulla työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä henkilöstöeduista. Kartoituksen päämääränä on kuulla, mitä ovat ne henkilöstöedut, joita työntekijät arvostavat ja ennen kaikkea haluavat mielellään käyttää.

Kartoituksen haastattelujen tekijänä toimii allekirjoittanut ja haastattelujen tuloksista koostetaan haastattelijan liiketalouden opintojen opinnäytetyö. Kartoituksen toimeksiantajana toimii yrityksen xx HR toiminnot.

Haastatteluissa toivotaan rehellisiä, avoimia ja asiallisia kokemuksia sekä mielipiteitä henkilöstöeduista, niin hyvässä kuin pahassakin. Yksittäisten haastateltavien nimiä ei julkaista opinnäytetyössä eikä sisäisen kehittämisen käyttöön tuotettavassa materiaalissa.

Haastattelut esimiehille. Tarkastelu esimiesroolin kautta.

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä?
2. Paljonko sinulla on alaisia?

Tietous

3. Tunnetko yrityksen xx henkilökuntaetuja? Mitä niistä?
4. Koetko esimiehenä tietäväsi tarpeeksi eduista?

Arkinen työ

5. Miten edut näkyvät arjessa?
6. Onko eduilla merkitystä jokapäiväisen esimiestyön osana? / Hyödynnätkö työssäsi henkilökuntaetuja?

Kokemuksia

7. Mikä on mielestäsi henkilökuntaetujen paras anti?
8. Mitkä edut ovat olleet toimivia? Miksi?
9. Mitkä edut eivät mielestäsi toimi? Miksi?
10. Mitä etuja toivoisit lisäävän? Miksi?
11. Voisiko joitain etuja mielestäsi poistaa? Miksi?
12. Koetko henkilökuntaedut tärkeiksi työntekijän sitoutumisen ja palkitsemisen kannalta?

Muualta kuultua

13. Mitä hyviä käytäntöjä olet havainnut muualla?

Tavarasta lahja

14. Missä tilanteissa työnantajan tulisi muistaa sinua/työntekijää? Missä tilanteissa arvostaisit sitä, että työnantaja muistaa sinua/työntekijää?
15. Jos saat työnantajalta lahjan, miten haluaisit vastaanottaa sen? (esim. julkisesti, yksityisesti, esimies luovuttaa, HR luovuttaa, työkaverit luovuttavat) Mikä tekee lahjasta saamisen arvoisen? (esim. sisältö, antamistapa, rahallinen arvo) Tarvitaanko lahjoja?

Hei!

Kutsun Sinut mukaan liiketalouden opinnäytetyöhöni liittyvään kartoitukseen, jossa tarkastellaan työntekijöiden arvostamia henkilöstöetuja. Toivonkin Sinun osallistuvan henkilöstöetuja arvioivaan työpajaan ehdottamanani ajankohtana.

Työpajassa työstetään 3-5 hengen ryhmässä yhteenveto kokemuksistanne ja näkemyksistänne henkilöstöeduista, joita arvostatte ja käytätte mielellänne. Mikäli olet estynyt pääsemästä työpajaan, ilmoittaisitko siitä minulle mahdollisimman pian, kiitos.

Juuri Sinun osallistumisesi työskentelyyn on tärkeä ja mielipiteilläsi on merkitystä. Osallistuminen on vapaaehtoista ja toivon Sinun tarttuvan tähän mahdollisuuteesi osallistua ja tuoda äänesi kuulville 😊

Ystävällisin terveisin

Sari

HR assistenttisi, tässä yhteydessä myös liiketalouden opiskelija, OAMK

Mistä siis on kysymys?

Haastattelut ovat osa esimiestyön ja henkilöstöosaamisen opintojani. Ne ovat osa kartoitusta, jossa halutaan kuulla työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä henkilöstöeduista. Kartoituksen päämääränä on kuulla, mitä ovat ne henkilöstöedut, joita työntekijät arvostavat ja ennen kaikkea haluavat mielellään käyttää.

Kartoituksen haastattelujen tekijänä toimii allekirjoittanut ja haastattelujen tuloksista koostetaan haastattelijan liiketalouden opintojen opinnäytetyö. Kartoituksen toimeksiantajana toimii yrityksen xx HR-toiminnot.

Haastatteluissa toivotaan rehellisiä, avoimia ja asiallisia kokemuksia sekä mielipiteitä henkilöstöeduista, niin hyvässä kuin pahassakin. Yksittäisten haastateltavien nimiä ei julkaista opinnäytetyössä eikä sisäisen kehittämisen käyttöön tuotettavassa materiaalissa.

Luentoja

- Tekniset asiat
- Innovointi
- Tulevaisuuden näkymät
- Asennemotivaatio
- Työhyvinvointi
- Stressinhallinta
- Uni ja palautuminen

Työhyvinvointipäivän kehittäminen

- SuperPark
- Elämäntaito- elämäntapavalmentajat
- FirstBeat mittaukset

Joka päivä (työn ohessa):

- Perjantaipulla tai hedelmät tms.
- Limsa-automaatti
- Karkkipäivä
- Palapelipöytä
- Tilojen hyödyntäminen harrastustoiminnassa tms.

Lahjat

- Esim. lahjakortti, jonka saa käyttää kenkiin
- Delicard- lahjakortit
- Ruokalahjat
- Leffaliput
- Hierontalahjakortit
- Joululahja , jouluraha/lahjakortti
- Lahjakortti määrättyyn tuotteeseen
- Vapaa-ajan vaatteet
- Joulukinkku/-kalkkuna, ruokalahjakortti tms.

Uusia etuja

- Puhelinetu
- Sairaalan lapsen hoito
- Silmälasietu – silmälasit 2 vuoden välein

Olemassa olevien etujen muuttaminen:

- Työterveyshuollon laajentaminen
- ePassin valinnan mahdollisuus työmatkalippuun
- ePassin saldon nostaminen
- Hammashoitoedun määrän nostaminen
- Uran pituudesta muistamisen muuttaminen

Lisää yksittäisiä tapahtumia

- Keilaus
- Lajikokeilut
- Uimakoulu
- Pajanäytös Turkansaassa
- Tervanpolttojuuttuja
- Tanssikurssit
- Pelastuskoulutus paloasemalla
- Vappubrunssi
- Esim. luonto- liikunta- tai taideteema

Haastekilpailut

- Läskipolttoryhmä
- FitFarm (FitFarmiin omavastuu)
- Hyväntekeväisyystempaukset

Uusia perinteitä:

- Vuokrataan/ostetaan kämpä hiihtokeskuksesta/ pääkaupunki-seudulta henkilöstölle käyttöön
- Alennuksia tapahtumiin (messuille, sirkukseen,)
- Kiitos/kehu työkaverille
- Kuukauden työntekijä
- Nimipäivien, syntymäpäivien tms. muistaminen: kortti, sähköposti tms.
- Company olympics (perinteeksi?)
- Henkilöstö mukaan ideoimaan tapahtumia

Arvontoja:

- Ikkunanpesu-/siivouslahjakorttiarvonta

Työpajat toteutettiin toimeksiantajan neuvottelutiloissa. Tilaisuus aloitettiin opinnäytetyön tekijän alustuspuheenvuorolla ja esittelyllä. Puheenvuorossa tuotiin esille mm.

- Mistä työpajassa on kysymys
- Miksi he ovat tilanteessa, mitä yhteistä heillä on (=miksi heidät on valittu)
- Mitä heiltä odotetaan
- Keskustelun luottamuksellisuus

Tehtävänanto tuotiin esille PowerPoint-pohjustuksen avulla.

- Listatkaa post-it lapuille olemassa olevia etuja, jotka tiedätte/tunnette/olette käyttäneet. **Yhden väriset post-it laput**
- Listatkaa post-it lapuille etuja, joita toivoisitte meillä olevan. Nyt ei ole. Myös muutokset olemassa oleviin näihin. **Toisen väriset post-it laput**
- Lappujen järjestäminen kahdelle taululle/seinälle arvostusjärjestykseen. Ylös parhaat, alas vähemmän arvostetut. Erikseen ne, joille ei niin väliksi tai joita ei ehdi järjestää tai miettiä loppuun saakka.
- Jos jää aikaa: Jokaisen omat kokemukset **kolmannen värisille lapuille**:
 - Mitä henkilöstöedut merkitsevät sinulle?
 - Tukevatko hyvinvointia/yhteishenkeä? Miten?

Kutsuissa aikaa oli varattu työpajoille 45 min. Tila oli varattu tunniksi ja työpajat kestivätkin vähintään 50 min osallistujien aktiivisuuden seurauksena.

Työpajoissa tavoitteena oli tilanne, jossa opinnäytetyön tekijä toimisi keskustelun pohjustajana ja ohjaajana. Osallistujilta toivottiin osallistumista keskusteluun, kokemuksia jo tutuista henkilökuntaeduista sekä uusia ideoita henkilökuntaetujen päivittämiseen. Työpaja toteutui suunnitellulla tavalla. Keskustelun ohjausta tarvittiin alun pohjustuksen jälkeen vain vähän. Vapaamuotoisen keskusteluun pyrittäessä tarkka keskustelun ohjaaminen tiettyyn näkökulmaan tai tiettyihin osiin henkilöstöeduista jätettiin vähäiseksi.

Esimiesten haastatteluissa esiin tulleita hyviä käytäntöjä, joita on käytössä muualla kuin toimek-siantajayrityksessä:

- Yrityksen omistama/hallinnoima mökki. Käyttötapa voi olla monenlainen, esimerkiksi saa varata käyttöön, käyttöoikeus arvotaan tai käyttöoikeuden saa hyvän suorituksen perus-teella.
- Terveystarkastus työntekijän koko perheelle
- Urn huomioiminen 10v, 15v, 20v jne.siten , että saadun vapaan määrä kasvaa työuran pidentyessä: 1vko, 2 vkoa, 3vkoa jne. Toisena vaihtoehtona esitettiin työuran pidentyes-sä vuosittaista vakioisää lomaan ylimääräisinä vapaina.
- Kun työntekijän lapsi sairastuu, työnantaja kustantaa hoitajan kotiin
- Silmälasietu, työntekijä saa hankkia uudet silmälasit 2 v välein. Silmiä tarvitaan työssä paljon
- Työsuhdeauto
- Autoetu, joka kannustaa vihreään autoiluun
- Työmatkalla maksetaan korvausta menetetyistä työajasta
- Puhelinetu
- Perjantainapostelut”. Työpaikalla tarjottaisiin ananasta, banaania, kotimaisia vihanneksia jne. Ei makeita välipaloja. Toteutus rajallisessa mittakaavassa -> ok verottajalle
- Perheelle ja henkilöstölle järjestettävät tapahtumat, joissa järjestäjänä/suunnittelijana työntekijöistä muodostuva tiimi.
- Salivuorojen hyödyntäminen ulkopuolisillekin, esim. entisille työntekijöille
- Limsa-automaatti
- Ruokaetu – ruuat talon puolesta
- Työajan joustavuus, etätyöt
- Palkitsemiseen panostaminen: optiot, henkilöstöannit. Tavoitteena sitouttaminen aikatau-luihin ja tehtäviin.

Esimiesten haastatteluissa esiin tulleita uusia ehdotuksia henkilöstöeduiksi tai muistamiskäytän-nöiksi.

- Pienimuotoinen kiitos hyvästä työstä

- Kuukauden työntekijän valitseminen. Valitaan kuukausittain työntekijä, joka on avulias, auttaa muita, on hyvä tyyppi. Muistettavan henkilön päättäisivät työntekijät, ei esimiehet. Kiitokseksi lahja/lahjakortti.
- Luontoteemaiset virkistystilaisuudet ("partiolaisuus", suunnistus)
- Virkistykseen muutakin kuin saunailta, hr:ltä teemapankki, jota esimies voisi hyödyntää virkistystilaisuutta suunnitellessaan.
- Lapsenlapsen syntymästä vapaata
- Firmatason sopimukset hyvinvointia tukevien firmojen kanssa
- Perjantainapostelu, mutta ei perjantaipulla: ei ole terveellinen vaihtoehto
- Sähköposti/kortti tai jokin muu muistaminen syntymäpäivänä tai hyvän nimipäivän toivottus.